

УДК 336.225.67:658

JEL H25 H32 M41 G32

DOI 10.18524/2413-9998.2025.1(59).330473

Є. І. Масленніков

доктор економічних наук, професор,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6400-7840

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті комплексно досліджено теоретичні та прикладні аспекти податкового менеджменту як ключової підсистеми фінансового управління підприємством. Розкрито сутність податкового менеджменту як сукупності процесів планування, організації, обліку, контролю та оптимізації податкових зобов'язань підприємства в умовах змінного податкового середовища. Обґрунтовано, що податковий менеджмент не лише забезпечує належне виконання податкових обов'язків, але й виступає інструментом формування стійкого фінансового потенціалу підприємства, особливо актуального в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. У роботі проаналізовано стратегічні, тактичні й оперативні цілі податкового менеджменту, зокрема мінімізацію податкового навантаження в межах законодавства, підвищення податкової безпеки, зниження ризиків штрафних санкцій та формування стабільної податкової політики. Визначено основні суб'єкти та об'єкти податкового менеджменту, описано внутрішньогосподарські процеси, які безпосередньо впливають на податкові потоки підприємства. Особливу увагу приділено класифікації інструментів податкового менеджменту за організаційним, ресурсним та методичним спрямуванням. Розкрито роль управління податковими потоками на вході та виході як елемента системного впливу на фінансово-господарські результати. Запропоновано авторське визначення поняття «податковий комплаєнс» як механізму забезпечення дотримання вимог податкового законодавства і внутрішньої податкової дисципліни. Узагальнено кількісні та якісні результати функціонування податкового менеджменту на підприємстві, які можуть бути використані для оцінки ефективності податкових рішень. Отримані результати мають практичну цінність для удосконалення податкової політики підприємств у різних секторах економіки та можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень у сфері фінансового та податкового управління.

Ключові слова: податковий менеджмент, податкова система, податкові потоки, система управління підприємством, податкова політика, податкове планування, податковий комплаєнс, консалтинг, ефективність управлінської діяльності, оптимізація податків, податкові ризики, податкові зобов'язання, фінансова стійкість, податковий контроль, управлінські рішення.

Вступ. В умовах постійної трансформації податкового середовища, зростання фіскального тиску та посилення ролі податкового регулювання виникає об'єктивна потреба у вдосконаленні податкового менеджменту як складової системи управління підприємством. Раціональне управління податковими потоками дозволяє не лише знизити податкові ризики, а й забезпечити стабільність фінансових потоків, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Особливої ваги дана проблема набуває у контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення національної економіки, коли податкова політика виступає інструментом державного впливу на підприємницьку активність і економічну стійкість суб'єктів господарювання. У контексті податкового менеджменту на підприємстві важливо чітко усвідомлювати двоаспектну природу податкової системи, оскільки саме вона визначає рамки і можливості для реалізації ефективного податкового управління. З одного боку, податкова система розглядається як сукупність установлених на законодавчому рівні податків, зборів та обов'язкових платежів, що формують фіскальне навантаження на суб'єктів господарювання. З іншого боку, вона включає інституційно-нормативні механізми адміністрування податків, способи їх нарахування, сплати, обліку, а також системи контролю та відповідальності за податкові правопорушення. Для податкового менеджменту на рівні підприємства це означає необхідність управління не лише сумами податків як фінансовими категоріями, а й процесами, що стосуються взаємодії з державними органами, дотримання строків, запобігання ризикам порушень, використання пільг і преференцій у межах діючого податкового механізму. Саме тому ефективна реалізація функцій податкового менеджменту потребує глибокого розуміння структури та логіки функціонування податкової системи як на макро-, так і на мікрорівні.

Огляд літератури. Питання податкового менеджменту посідає важливе місце в системі фінансового управління підприємствами, що підтверджується значною кількістю наукових праць, присвячених аналізу податкових стратегій, податкового планування та мінімізації фіскальних ризиків. У роботах таких дослідників, як С. Юдіна [1], Н. Коваль [2], В. Мельник [3], наголошується на ролі податкового менеджменту у формуванні ефективної фінансової політики підприємств, а також на його значенні в оптимізації структури податкових зобов'язань. У вітчизняній економічній науці питання взаємозв'язку між податко-

вою політикою та фінансовими результатами підприємств досліджували Д. Дема, І. Шевчук, Г. Мартинюк [4]. Вони зазначають, що належна організація податкового менеджменту дозволяє знизити загальне податкове навантаження, уникнути штрафних санкцій та забезпечити стійке фінансове становище підприємства.

Попри значну увагу науковців до означеної проблематики, залишаються невирішеними питання практичної реалізації інструментів податкового менеджменту в умовах кризової економіки, недостатньо досліджено аспекти інтеграції податкового менеджменту в загальну систему стратегічного управління підприємством, а також не до кінця сформована методологія оцінки ефективності податкових рішень на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Мета дослідження. Основною метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення податкового менеджменту як складової системи управління підприємством з урахуванням сучасних економічних викликів та змін у податковому регулюванні. Завдання наукової статті сфокусовані на дослідженні сутності, функцій та завданнях податкового менеджменту в контексті системи управління підприємством, на діагностиці впливу податкової політики на фінансово-господарську діяльність підприємства, на оцінці інструментів податкового планування та їх ефективність у мінімізації податкових ризиків, на визначенні напрямів удосконалення механізмів податкового менеджменту на підприємствах різних організаційно-правових форм та обґрунтуванні ролі податкового менеджменту в забезпеченні фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили комплексний підхід до розкриття сутності податкового менеджменту як елемента системи управління підприємством. Діалектичний метод застосовувався для дослідження закономірностей розвитку податкового менеджменту в умовах змінного економічного та податкового середовища. Метод аналізу та синтезу використовувався для вивчення наукових підходів до визначення податкового менеджменту, виявлення його структурних компонентів та взаємозв'язків із загальною системою управління підприємством. Метод логічного узагальнення дозволив систематизувати наукові положення та виробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів податкового менеджменту на підприємстві.

ствах. Використання зазначених методів забезпечило комплексність та обґрунтованість результатів дослідження, а також дозволило сформулювати практичні рекомендації з підвищення ефективності податкового менеджменту підприємства в умовах економічної нестабільності.

Результати та обговорення. Одним із ключових чинників, що зумовив активний розвиток податкового менеджменту в Україні, є зростаюче податкове навантаження на суб'єктів господарювання, особливо в умовах воєнного стану. Податковий тиск, який формує держава через свою фіскальну політику, безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємств, ускладнюючи їхню операційну діяльність. Війна посилила потребу у наповненні бюджету, що стало причиною частих законодавчих змін, нестабільності податкового середовища та втрати довгострокової передбачуваності в оподаткуванні.

У цьому контексті держава стикається з дилемою: з одного боку – прагнення швидко збільшити доходи бюджету шляхом підвищення ставок і посилення контролю, з іншого – необхідність збереження економічної активності підприємств, які залишаються основними платниками податків. Перший варіант, орієнтований на вирішення негайних фіскальних потреб, має переважно політичну природу і, на жаль, часто реалізується шляхом непослідовних змін у податковому законодавстві, що створює ризики для бізнесу, підвищує податкову невизначеність і ускладнює процеси податкового планування. Натомість стратегічно доцільнішим є другий підхід — формування стабільного, стимулюючого податкового середовища навіть в умовах воєнного стану. Надання податкових послаблень, відстрочок, стимулів для малого та середнього бізнесу здатне підтримати економічну життєздатність підприємств і забезпечити зростання податкових надходжень у довгостроковій перспективі. Саме в такому підході полягає сучасне розуміння ефективного податкового менеджменту, який повинен бути адаптивним до кризових умов, гнучким щодо змін зовнішнього середовища та інтегрованим у систему антикризового управління підприємством.

С. Юдіна зазначає, що «податковий менеджмент підприємства як складова частина фінансового менеджменту полягає у виробленні керуючих впливів, спрямованих на формування й рух фінансових ресурсів за заданих параметрів податкового середовища й ринкової кон'юнктури. Його основна мета не зводиться тільки до оптимізації податкових платежів, вона полягає в активному впливі на результати фінансово-гос-

подарської діяльності підприємства та підвищенні його ефективності» [1].

Ю. Гринчук та В. Гринчук наголошують, що «податковий менеджмент є найважливішою складовою фінансового планування на підприємстві. Крім того, фінансова стійкість, в першу чергу, залежить від належно організованого податкового менеджменту, адже він забезпечує узгодженість фінансово-господарської діяльності з оподаткуванням» [12]. На думку Крисоватого А.І., «податковий менеджмент необхідно розглядати у трьох аспектах: як систему управління податками; як соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління податками та як форму підприємництва стосовно корпоративного та персонального податкового менеджменту» [10].

Тобто, податковий менеджмент є специфічним напрямом фінансового менеджменту підприємства, спрямованим на ефективну організацію, планування, контроль та оптимізацію податкових зобов'язань суб'єкта господарювання, а основний фокус спрямований на забезпечення законного мінімізації податкових платежів, зниження податкових ризиків і гармонійне поєднання інтересів підприємства та держави. У цьому контексті податковий менеджмент доцільно розглядати як цілісну систему управлінських дій, що охоплює управління податковими потоками на вході та виході, інтегровану в загальну фінансову стратегію підприємства.

Таким чином, податковий менеджмент — це цілеспрямована діяльність підприємства, спрямована на організацію, планування, аналіз та контроль податкових потоків з метою оптимізації податкового навантаження, мінімізації податкових ризиків та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Основним вектором податкового менеджменту є управління податковими потоками на вході та виході, тобто регулювання податкових зобов'язань, що виникають у процесі надходження ресурсів (вхідні потоки), та обов'язкових податкових платежів (вихідні потоки) відповідно до чинного законодавства та фінансової стратегії підприємства.

Значна кількість науковців вважає, що «метою податкового менеджменту є розробка та реалізація податкової стратегії, яка дозволить оптимально поєднати податкове навантаження та максимально досягнути результати підприємства» [12]. Але, мета податкового менеджменту є більш ширшою та полягає у забезпеченні ефективного та збалансованого управління податковими зобов'язаннями підприємства з метою підвищення його фінансової стійкості, мінімізації податкових ризиків і досягнення стратегічних цілей господарської діяльності. Особлива ува-

га при цьому приділяється управлінню податковими потоками на вході та виході, тобто комплексному контролю над податковими наслідками операцій з постачальниками, інвесторами, персоналом (вхідні потоки), а також зобов'язаннями перед державним бюджетом у формі обов'язкових платежів (вихідні потоки). Управління цими потоками передбачає не лише дотримання чинного податкового законодавства, а й активне використання інструментів податкового планування, аналізу податкового навантаження, прогнозування змін у фіскальному середовищі та побудову ефективної податкової політики підприємства. У підсумку, реалізація мети податкового менеджменту спрямована на досягнення оптимального співвідношення між економічними інтересами підприємства та вимогами державної податкової системи.

Загальна модель податкового менеджменту на підприємстві візуалізована на рис.1. Розкриємо основні складові податкового менеджменту на підприємстві.

Цілі податкового менеджменту мають комплексний характер і охоплюють як довгострокові стратегічні орієнтири, так і середньо- та короткострокові завдання, що забезпечують гнучке реагування на зміни у податковому середовищі. На стратегічному рівні податковий менеджмент спрямований на підвищення фінансової стійкості підприємства, законну оптимізацію податкового навантаження, інтеграцію податкової політики у загальну систему управління, а також формування передбачуваного податкового середовища, що стимулює інвестиційну та господарську активність. Особлива роль належить управлінню податковими потоками на вході та виході, як інструменту координації господарських операцій із вимогами фіскального регулювання.

Стратегічні цілі податкового менеджменту підприємства стосуються:

- забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- формування передбачуваної, стабільної податкової політики, яка сприяє ефективному розподілу ресурсів, підтримці ліквідності та прибутковості в довгостроковій перспективі;
- оптимізація податкового навантаження в межах законодавства;
- законне зниження податкових витрат за рахунок раціонального використання податкових пільг, обрання вигідних форм ведення діяльності та впровадження ефективної облікової політики;
- мінімізація податкових ризиків та конфліктів з контролюючими ор-

ганами через впровадження процедур виявлення, оцінки та моніторингу податкових ризиків;

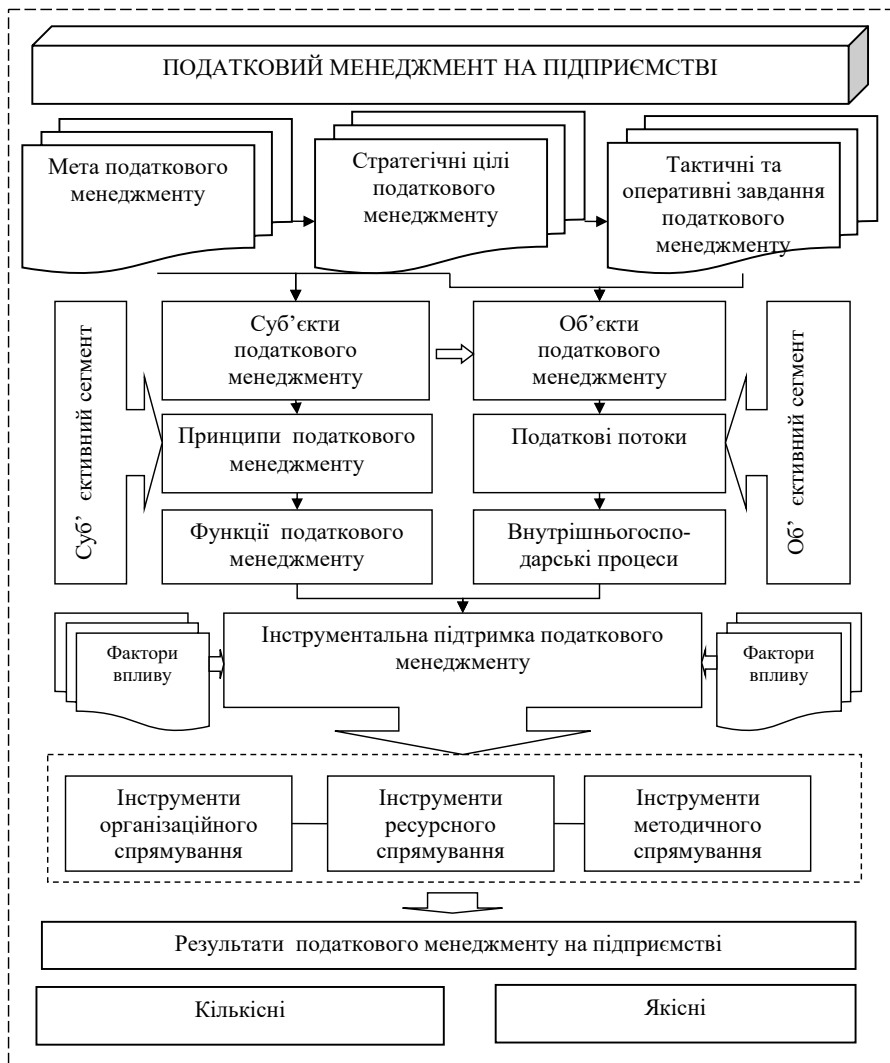


Рис. 1. Загальна модель податкового менеджменту на підприємстві

Джерело: створено автором

– створення системи податкового комплаєнсу на підприємстві;

- інтеграція податкового планування в загальну стратегію управління;
- узгодження податкових рішень із фінансовими, інвестиційними, операційними та організаційними стратегіями підприємства;
- забезпечення прозорості та ефективності управління податковими потоками на вході та виході — регулювання податкових аспектів усіх господарських операцій — як щодо залучення ресурсів, так і при формуванні податкових зобов'язань — з метою досягнення балансу між податковим навантаженням і економічною доцільністю;
- формування репутації сумлінного платника податків;
- підвищення рівня відповідальності перед державою та зацікавленими сторонами, що сприяє зміцненню іміджу підприємства на ринку;
- адаптація до змін податкового середовища через забезпечення гнучкості системи податкового управління в умовах воєнного стану, кризових явищ та нестабільності фіскальної політики.

Досягнення цих цілей є основою для формування ефективної моделі податкового менеджменту, яка дозволяє підприємству не лише зменшувати фіскальні втрати, а й реалізовувати стійку фінансову політику в умовах динамічного зовнішнього середовища та дії кризових чинників, зокрема таких як воєнний стан.

Тактичні та оперативні завдання податкового менеджменту наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Тактичні та оперативні завдання податкового менеджменту

Тактичні завдання податкового менеджменту на підприємстві	Оперативні завдання податкового менеджменту на підприємстві
Розробка податкової політики підприємства	Облік і своєчасна сплата податкових зобов'язань
Вибір оптимальної системи оподаткування	Моніторинг змін у податковому законодавстві
Планування податкових платежів на середньостроковий період	Взаємодія з контролюючими органами
Оптимізація договірних відносин	Оперативне управління податковими потоками
Формування резервів під податкові зобов'язання	Аналіз податкової ефективності діяльності підприємства
	Участь у формуванні звітності для менеджменту

Джерело: створено автором

Таким чином, система завдань податкового менеджменту охоплює як стратегічні орієнтири, спрямовані на забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства, так і тактичні та оперативні компоненти, які реалізуються в межах поточної господарської діяльності. Тактичні завдання зосереджені на середньостроковому плануванні, виборі оптимальних інструментів оподаткування, регулюванні договірних відносин і формуванні внутрішньої податкової політики. Водночас оперативні завдання забезпечують безперервність процесів обліку, звітності, моніторингу податкового законодавства та контролю за податковими потоками в реальному часі. Реалізація цих завдань дозволяє підприємству ефективно управляти податковими зобов'язаннями, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього фіскального середовища та інтегрувати податкові процеси у загальну систему управління, що, у свою чергу, створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства, зниження податкових ризиків і формування репутації надійного та передбачуваного економічного партнера.

Система податкового менеджменту на підприємстві функціонує завдяки скоординованій діяльності низки внутрішніх та зовнішніх суб'єктів, кожен з яких виконує визначені функції в межах реалізації податкової політики. Суб'єкти та об'єкти податкового менеджменту на підприємстві визначені на рис. 2–3.

Об'єкти податкового менеджменту — це складові фінансово-господарської діяльності підприємства, які безпосередньо або опосередковано пов'язані з виникненням, розрахунком, обліком, плануванням та сплатою податкових зобов'язань. Ефективне управління цими об'єктами забезпечує досягнення цілей податкового менеджменту, зокрема оптимізацію податкового навантаження та підвищення фінансової стійкості підприємства. Об'єкти податкового менеджменту охоплюють не лише кількісні показники податкових платежів, а й організаційно-правові та інформаційні аспекти, що дозволяє забезпечити системне управління податковою функцією підприємства.

Податковий менеджмент як складова системи управління підприємством базується на сукупності принципів, що забезпечують його ефективність, законність, адаптивність і узгодженість із загальною стратегією підприємства. Дотримання принципів є передумовою для формування дієвої податкової політики та зниження фіскальних ризиків.

**Рис. 2. Суб'єкти податкового менеджменту на підприємстві**

Джерело: створено автором

**Рис. 3. Об'єкти податкового менеджменту на підприємстві**

Джерело: створено автором

До основних принципів податкового менеджменту належать:

- законність: усі рішення та дії у сфері податкового управління повинні відповідати чинному податковому законодавству, а дотриман-

- ня цього принципу мінімізує юридичні ризики та забезпечує безпеку підприємства в разі перевірок;
- економічна доцільність: податкові рішення мають бути обґрунтованими з погляду впливу на фінансовий результат підприємства, а управління податками повинно сприяти збереженню прибутковості, оптимізації витрат і раціональному використанню ресурсів;
 - системність: податковий менеджмент має бути інтегрованим в загальну систему управління підприємством та взаємодіяти з іншими функціональними підсистемами — фінансовою, бухгалтерською, юридичною, інвестиційною;
 - плановість та прогнозованість: усі податкові рішення повинні прийматися з урахуванням перспектив розвитку підприємства, а планування податкових платежів у розрізі місяців, кварталів і років дозволяє уникати касових розривів і непередбачених витрат;
 - оптимальність: податкові зобов'язання мають бути законно зменшені до економічно виправданого рівня, що передбачає вибір найбільш ефективних форм організації діяльності, використання податкових пільг, обґрунтовану побудову облікової політики;
 - адаптивність: податковий менеджмент повинен бути гнучким і готовим до швидкого реагування на зміни податкового законодавства, макроекономічних умов і внутрішньої структури підприємства — особливо в умовах воєнного стану та криз;
 - прозорість та контрольованість: процеси, пов'язані з податковими розрахунками і звітністю, повинні бути чітко задокументовані, логічно обґрунтовані та підконтрольні керівництву підприємства, що забезпечує довіру з боку власників, інвесторів і контролюючих органів.
 - безперервність: податкове планування, аналіз і контроль мають здійснюватися на постійній основі, а не лише перед здачею звітності або під час перевірок, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Податковий менеджмент виконує низку функцій, які забезпечують цілісне управління податковими аспектами діяльності підприємства. Вони реалізуються на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях і тісно взаємодіють із загальною системою управління фінансами, ризиками та обліком. До основних належать: планувальна, організаційна, облікова, контрольна, інформаційно-аналітична, оціночна, захисна (юридична) та оптимізаційна функції.

Функції податкового менеджменту охоплюють весь життєвий цикл податкових процесів на підприємстві – від планування до звітування, контролю та аналізу. Їх цілеспрямована реалізація забезпечує ефективне управління податковими потоками, підвищує економічну безпеку підприємства та сприяє його адаптації до змін у податковому середовищі.

Податкові потоки являють собою цілеспрямовані грошові або умовно-грошові переміщення, пов'язані з виникненням, обліком, плануванням та сплатою податків, зборів і обов'язкових платежів у межах господарської діяльності підприємства. Податкові потоки поділяються на: вхідні податкові потоки – податкові наслідки, що виникають у процесі отримання ресурсів, товарів, послуг, інвестицій (наприклад, податковий кредит з ПДВ, податок на доходи фізичних осіб при виплаті зарплати, імпорتنі мита тощо) та вихідні податкові потоки — суми податкових зобов'язань, що підлягають сплаті до бюджету чи фондів (наприклад, податок на прибуток, ПДВ до сплати, екологічний податок, єдиний соціальний внесок).

У податковому менеджменті управління податковими потоками означає оптимізацію їх обсягів, структури та періодичності з метою мінімізації податкових витрат, забезпечення фінансової рівноваги підприємства та дотримання вимог фіскального законодавства.

Внутрішньогосподарські процеси являють собою сукупність цілеспрямованих дій, операцій і функціональних процедур, що здійснюються всередині підприємства з метою забезпечення його основної, допоміжної та обслуговуючої діяльності, ефективного використання ресурсів та досягнення запланованих фінансово-економічних результатів. До внутрішньогосподарських процесів відносяться: виробничі процеси (виготовлення продукції, виконання робіт, надання послуг); управлінські процеси (планування, організація, контроль, мотивація); фінансові процеси (облік, бюджетування, оподаткування, внутрішній контроль); логістичні процеси (забезпечення, транспортування, складування); кадрові процеси (найм, навчання, оцінка персоналу).

У контексті податкового менеджменту внутрішньогосподарські процеси виступають джерелом формування податкових зобов'язань та об'єктом управлінського впливу з метою мінімізації податкового навантаження і підвищення ефективності функціонування підприємства.

Ефективне функціонування податкового менеджменту вимагає наявності відповідної інструментальної бази, яка забезпечує практичну реалізацію його завдань. Інструменти податкового менеджменту

доцільно класифікувати за напрямками їх дії: організаційного, ресурсного та методичного спрямування.

Інструменти організаційного спрямування пов'язані з побудовою внутрішньої системи управління податковими процесами, визначенням функціональних повноважень і процедур взаємодії між структурними підрозділами підприємства, до них належать: внутрішні регламенти податкового планування і контролю; положення про облік податків і зборів; розподіл відповідальності між підрозділами (фінансовим, бухгалтерським, юридичним); створення функціональних груп або окремих посад (податковий менеджер, податковий аналітик); інтеграція податкових процедур у загальну систему управління підприємством; регламент взаємодії з контролюючими органами під час перевірок та ін.

Інструменти ресурсного спрямування забезпечують матеріально-технічну, кадрову та інформаційну основу для реалізації податкових функцій на підприємстві, до них належать: кадровий потенціал: наявність кваліфікованих фахівців з податкового обліку, планування, аналізу; програмне забезпечення: облікові та аналітичні системи (SAP, M.E.Doc, MEDoc, Excel, BAS ERP, спеціалізовані CRM/ERP-системи з податковими модулями); інформаційно-аналітичні бази даних: законодавчі портали, бази рішень судової практики, ресурси ДПС України; бюджетні ресурси: фінансування послуг аудиту, консалтингу, автоматизації податкових процесів; інструменти документообігу: електронний цифровий підпис, засоби архівації та обміну звітною документацією.

Інструменти методичного спрямування формують інтелектуальну основу податкового управління, забезпечують стандартизацію, систематизацію та аналітичне обґрунтування управлінських рішень, до них належать: методи податкового планування (бюджетування податкових платежів, сценарне моделювання); методи оцінки податкового навантаження (коефіцієнти фіскального тиску, ефективності оподаткування); SWOT-аналіз податкової політики підприємства; аналіз податкових ризиків та побудова карти ризиків; методики трансфертного ціноутворення; використання податкових пільг і стимулів на основі типових алгоритмів і розрахунків; уніфіковані форми управлінської та податкової звітності; моделі оптимізації податкових витрат (лінійне програмування, аналіз чутливості, оцінка граничних податкових ставок).

Інструментальна підтримка податкового менеджменту є необхідною умовою для досягнення цілей управління податковими зобов'язаннями.

Її ефективне застосування забезпечує узгодженість між операційною діяльністю підприємства та вимогами податкового законодавства, підвищує рівень податкової гнучкості, знижує ризики та сприяє загальній фінансовій стабільності.

Необхідно відзначити, що ефективність податкового менеджменту виявляється у досягненні конкретних результатів, які можуть бути виміряні як кількісними, так і якісними показниками. Їх оцінка дозволяє визначити ступінь досягнення цілей податкового управління, обґрунтованість прийнятих рішень і рівень податкової безпеки підприємства.

Кількісні результати податкового менеджменту — це конкретні числові показники, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства у сфері податкового регулювання: зменшення загального податкового навантаження (% до доходу або прибутку), що визначається співвідношенням сплачених податків до фінансових результатів підприємства; зниження обсягу податкових витрат (грн. або %) та оцінюється через порівняння фактичних податкових платежів до і після впровадження податкових рішень.

Економія на податкових платежах за рахунок пільг, відстрочок або реструктуризації вираховується в абсолютному значенні або у вигляді частки в загальному обсязі податкових зобов'язань. Зростання чистого прибутку за рахунок податкової оптимізації прямо пов'язане з ефективністю використання методів податкового планування. Кількість успішно вирішених податкових спорів або перевірок без штрафів свідчить про належний рівень комплаєнсу та підготовки до податкового контролю.

Податковий комплаєнс — це система організаційних, правових та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення повного, своєчасного та достовірного виконання податкових зобов'язань підприємством відповідно до вимог чинного податкового законодавства. У практиці податкового менеджменту податковий комплаєнс включає: контроль за правильністю обчислення податків і подання звітності; моніторинг змін у податковому законодавстві; управління податковими ризиками; розробку внутрішніх регламентів і політик дотримання податкових норм; забезпечення прозорості фінансових операцій та відповідність їх змісту податковим критеріям. Мета податкового комплаєнсу полягає в тому, щоби мінімізувати ризики фінансових санкцій, перевірок і податкових спорів, підвищити податкову безпеку підприємства та зміцнити його ділову репутацію як добросовісного платника податків.

В умовах постійних змін податкового законодавства та зростання регуляторного навантаження на бізнес все більшої ваги набуває податковий консалтинг як інструмент зовнішньої підтримки системи податкового менеджменту підприємства. Залучення профільних консалтингових компаній або незалежних експертів дозволяє підприємствам не лише отримати професійну оцінку податкових ризиків та варіантів їх мінімізації, а й розробити ефективні сценарії оптимізації податкових платежів у межах чинного законодавства.

У сучасній практиці податковий консалтинг виступає важливою складовою інструментальної підтримки податкового менеджменту, зокрема в частині методичного забезпечення, побудови комплаєнс-систем, аналізу податкового навантаження, трансфертного ціноутворення та структурування угод. Консалтингова підтримка також відіграє вирішальну роль у процесі підготовки підприємства до податкових перевірок, оскарження рішень контролюючих органів і розробки довгострокової податкової стратегії. Таким чином, ефективний податковий менеджмент на підприємстві передбачає не лише внутрішню організацію податкових процесів, але й активну взаємодію з професійними консультантами, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього податкового середовища, знизити податкові втрати та забезпечити стабільність фінансового розвитку.

Якісні результати податкового менеджменту — це оціночні показники, що відображають організаційно-функціональну ефективність системи управління податковими процесами: формування стабільної та прогнозованої податкової політики підприємства забезпечує передбачуваність фінансових рішень та підвищує рівень внутрішнього контролю. Зниження рівня податкових ризиків та підвищення податкової безпеки досягається завдяки впровадженню систем моніторингу та оцінки податкових загроз. Підвищення прозорості та контрольованості податкових процесів забезпечується завдяки автоматизації обліку, звітності та запровадженню внутрішніх регламентів. Покращення взаємодії з контролюючими органами виявляється у зменшенні кількості перевірок, претензій та штрафів. Покращення репутації підприємства як сумлінного платника податків сприяє зміцненню довіри з боку держави, партнерів, інвесторів. Підвищення професійної компетентності персоналу у сфері податкового управління включає навчання, консультативну підтримку, впровадження внутрішніх стандартів.

Оцінка результатів податкового менеджменту повинна базуватися на поєднанні кількісних фінансових показників і якісних характеристик ефективності організаційних процесів. Такий комплексний підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан податкової діяльності підприємства, а й визначити вектори її подальшого вдосконалення.

Зміст податкового менеджменту охоплює моніторинг податкового законодавства; стратегічне й оперативне податкове планування; контроль за виконанням податкових зобов'язань; управління податковими ризиками; обґрунтування варіантів оптимізації податкових витрат.

Таким чином, податковий менеджмент виступає не лише інструментом фіскального реагування, але й важливим елементом стратегічного управління підприємством. У загальній структурі управління підприємством податковий менеджмент відіграє роль механізму, що забезпечує реалізацію фінансової стратегії шляхом оптимального податкового навантаження. Його взаємозв'язок простежується із такими функціональними підсистемами, як:

- фінансове управління: через управління грошовими потоками, рентабельністю та капіталом;
- облікова система — як джерело податкової інформації; правовий супровід — у межах дотримання податкового законодавства;
- ризик-менеджмент: в частині управління податковими ризиками та претензіями контролюючих органів.

Ефективний податковий менеджмент інтегрується у загальний процес прийняття управлінських рішень і сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства. Відзначимо, що податкова політика держави безпосередньо впливає на доходність, ліквідність та інвестиційний потенціал підприємства. Збільшення фіскального навантаження може призвести до зниження чистого прибутку, скорочення оборотного капіталу, обмеження доступу до фінансування. Навпаки, податкова лояльність, зниження ставок або надання пільг створюють передумови для розвитку підприємницької ініціативи.

В умовах воєнного стану в Україні уряд запровадив низку податкових стимулів (мораторій на перевірки, відстрочення платежів, скасування окремих податків), що мали тимчасовий ефект підтримки бізнесу. Однак нестабільність і фрагментарність змін негативно впливають на довгострокове планування, ускладнюючи стратегічні рішення для підприємств.

Оптимізація податкових платежів передбачає законну мінімізацію по-

даткових витрат за рахунок: правильного обрання режиму оподаткування; переоцінки майна й нематеріальних активів для оптимізації податку на прибуток і майнових платежів; використання лізингових та факторингових схем; перегляду умов договорів з контрагентами (з метою розподілу податкових зобов'язань); залучення професійних податкових консультантів.

На практиці підприємства стикаються з необхідністю балансування між економією на податках та дотриманням принципу належного податкового комплаєнсу. Невиважена податкова оптимізація може призвести до нарахування штрафів та втрати ділової репутації. Ефективність податкового менеджменту безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності підприємства загалом, оскільки система управління податками інтегрується у всі ключові управлінські процеси: фінансове планування, бюджетування, оцінку інвестиційної доцільності, договірну політику та управління ризиками. Наявність чіткої податкової стратегії, налагоджених процедур контролю за податковими потоками, системи комплаєнсу й аналітичної підтримки рішень сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських дій, зменшенню ймовірності фіскальних санкцій і підвищенню передбачуваності фінансових результатів.

Таким чином, податковий менеджмент виступає важливим чинником підвищення загальної ефективності управлінської діяльності, забезпечуючи збалансованість між законодавчими вимогами та економічними інтересами підприємства. Його стратегічне значення зростає в умовах нестабільності зовнішнього середовища, коли адаптивність та обґрунтованість управлінських рішень стають критично важливими для забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що податковий менеджмент є невід'ємною складовою системи управління підприємством, яка забезпечує цілеспрямовану організацію, планування, аналіз, контроль та оптимізацію податкових зобов'язань, а його функціонування базується на системному підході до управління податковими потоками на вході та виході, що дозволяє досягти стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах динамічного податкового середовища.

Визначено, що ефективний податковий менеджмент сприяє забезпеченню фінансової стійкості, зниженню податкових ризиків, легалізації податкових зобов'язань та узгодженню інтересів бізнесу і держави. На сучасному етапі, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, податковий менеджмент виконує не лише фіскальну, але й

антикризову функцію, дозволяючи підприємствам адаптуватися до нових викликів. Систематизовано цілі, функції, суб'єкти та об'єкти податкового менеджменту, а також охарактеризовано інструменти його організаційної, ресурсної та методичної підтримки. Окрему увагу приділено оцінці якісних і кількісних результатів податкового менеджменту, що дає змогу визначити ефективність реалізованої податкової політики підприємства. Результати дослідження можуть бути використані як методологічна база для удосконалення податкового управління на підприємствах різних форм власності та видів діяльності, а також для розробки рекомендацій щодо підвищення податкової ефективності в умовах законодавчих змін і економічної трансформації.

Список використаної літератури

1. Юдіна С. В. Система податкового менеджменту на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 5(2). С. 138–142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5\(2\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5(2)__30) (дата звернення: 05.03.2025).
2. Коваль Н. І. Податковий менеджмент в умовах сучасних реалій: теоретичні та правові основи. Ефективна економіка. 2023. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.23>.
3. Мельник В. М., Руденко В. В. Структурні складові фіскального механізму регулювання інвестиційних процесів. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. № 17. Т. 2. С. 31–46.
4. Податковий менеджмент : навч. посіб. / Д. І. Дема, І. В. Шевчук, Г. П. Мартинюк ; за заг. ред. Д. І. Дема. Київ : Алерта, 2017. 256 с.
5. Мельник В. М. Напрями трансформації податкової системи України під час війни. Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди : монографія / за ред. А. І. Крисоватого. 2024. С. 740–755.
6. Мельник В. М., Руденко В. В., Євтушенко Н. М. Фіскальні ефекти митної політики України в умовах інтеграційних процесів. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Т. 1. № 20. С. 280–292.
7. Євтушевська О., Лагодієнко Н., Іванченкова Л. Податкова політика як складова державного податкового менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 4. С. 32–37.
8. Масленніков Є. І., Гусев А. О. Людський капітал країни та вплив на його розвиток державної податкової політики. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19. Вип. 2(45). С. 70–86. DOI: [10.18524/2413-9998/2020.2\(45\).201422](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2(45).201422).
9. Масленніков Є. І., Гусев А. О. Оптимізація податкових платежів та її вплив на рівень доходів державного бюджету. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 5/2. С. 32–35.
10. Крисоватий А. І., Кізима А. Я. Податковий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Картбланш, 2004. 304 с.

11. Габор В. Податкова політика України під час воєнного стану: загрози та перспективи збільшення податкових надходжень. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 4. С. 608–628. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.608> (дата звернення: 28.04.2025).
12. Гринчук Ю. С., Гринчук В. Ю. Податковий менеджмент в системі управління підприємством. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/podatkoviy-menedzhment-v-sistemi-upravlinnya-pidpriemstvom.html> (дата звернення: 05.04.2025).
13. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 01.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 05.04.2025).

Стаття надійшла 10.04.2025 року

Y. I. Maslennikov

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6400-7840

TAX MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article comprehensively investigates theoretical and applied aspects of tax management as a key subsystem of financial management of an enterprise. The essence of tax management as a set of processes of planning, organization, accounting, control and optimization of tax obligations of an enterprise in a changing tax environment is revealed. It is substantiated that tax management not only ensures the proper fulfillment of tax obligations, but also acts as a tool for forming a stable financial potential of an enterprise, especially relevant in conditions of martial law and economic instability. The paper analyzes the strategic, tactical and operational goals of tax management, in particular, minimizing the tax burden within the framework of the legislation, increasing tax security, reducing the risks of penalties and forming a stable tax policy. The main subjects and objects of tax management are identified, and the intra-economic processes that directly affect the tax flows of an enterprise are described. Particular attention is paid to the classification of tax management tools by organizational, resource and methodological orientation. The role of tax flow management at the input and output is revealed as an element of systemic impact on financial and economic results. The author's definition of the concept of "tax compliance" is proposed as a mechanism for ensuring compliance with the requirements of tax legislation and internal tax discipline. The quantitative and qualitative results of tax management at the enterprise are summarized, which can be used to assess the effectiveness of tax decisions. The results obtained have practical value for improving the tax policy of enterprises in various sectors of the economy and can be used as the basis for further scientific research in the field of financial and tax management. As a result of the study, it was established that tax

management is an integral part of the enterprise management system, which provides targeted organization, planning, analysis, control and optimization of tax obligations, and its functioning is based on a systematic approach to managing tax flows at the input and output, which allows achieving the strategic and tactical goals of the enterprise in a dynamic tax environment. It was determined that effective tax management contributes to ensuring financial stability, reducing tax risks, legalizing tax obligations and harmonizing the interests of business and the state. At the present stage, especially in conditions of martial law and economic instability, tax management performs not only a fiscal, but also an anti-crisis function, allowing enterprises to adapt to new challenges. The goals, functions, subjects and objects of tax management are systematized, and the tools of its organizational, resource and methodological support are characterized. Special attention is paid to the assessment of qualitative and quantitative results of tax management, which allows to determine the effectiveness of the implemented tax policy of the enterprise. The results of the study can be used as a methodological basis for improving tax management at enterprises of various forms of ownership and types of activity, as well as for developing recommendations for increasing tax efficiency in the context of legislative changes and economic transformation.

Keywords: tax management, tax system, tax flows, enterprise management system, tax policy, tax planning, tax compliance, consulting, management efficiency, tax optimization, tax risks, tax liabilities, financial stability, tax control, management decisions.

References

1. Yudina, S. V. (2017). Systema podatkovoho menedzhmentu na pidpriemstvi [The system of tax management at the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 5(2), 138–142. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5(2)_30) (in Ukrainian).
2. Koval, N. I. (2023). Podatkovi menedzhment v umovakh suchasnykh realii: teoretychni ta pravovi osnovy [Tax management in current realities: theoretical and legal foundations]. *Efektivna ekonomika*, (3). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.23> (in Ukrainian).
3. Melnyk, V. M., & Rudenko, V. V. (2021). Strukturni skladovi fiskalnoho mekhanizmu rehuliuвання investytsiinykh protsesiv [Structural components of the fiscal mechanism for regulating investment processes]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 17(2), 31–46. (in Ukrainian).
4. Dema, D. I., Shevchuk, I. V., & Martyniuk, H. P. (2017). Podatkovi menedzhment: navchalnyi posibnyk [Tax management: textbook]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian).
5. Melnyk, V. M. (2024). Napriamy transformatsii podatkovoi systemy Ukrainy pid chas viiny [Directions of transformation of the tax system of Ukraine during the war]. In A. I. Krysovatyi (Ed.), *Moderni finansy: hlobalni vykyky i suchasni trendy* (pp. 740–755). (in Ukrainian).
6. Melnyk, V. M., Rudenko, V. V., & Yevtushenko, N. M. (2024). Fiskalni efekty mytnoi polityky Ukrainy v umovakh intehtatsiinykh protsesiv [Fiscal effects of Ukraine's customs policy under integration processes]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 1(20), 280–292. (in Ukrainian).
7. Yevtushevska, O., Lahodienko, N., & Ivanchenkova, L. (2022). Podatkova polityka yak

- skladova derzhavnoho podatkovoho menedzhmentu [Tax policy as a component of public tax management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4), 32–37. (in Ukrainian).
8. Maslennikov, Ye. I., & Husiev, A. O. (2020). Liudskyi kapital krainy ta vplyv na yoho rozvytok derzhavnoi podatkovoi polityky [The human capital of the country and the impact of state tax policy on its development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 19(2[45]), 70–86. [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2\(45\).201422](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2020.2(45).201422) (in Ukrainian).
 9. Maslennikov, Ye. I., & Husiev, A. O. (2019). Optymizatsiia podatkovykh platezhiv ta yii vplyv na riven dokhodiv derzhavnoho biudzhetu [Optimization of tax payments and its impact on the level of state budget revenues]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (5/2), 32–35. (in Ukrainian).
 10. Krysovatiy, A. I., & Kizyma, A. Ya. (2004). Podatkovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk [Tax management: textbook]. Ternopil: Kartblansh. (in Ukrainian).
 11. Habor, V. (2024). Podatkova polityka Ukrainy pid chas voiennoho stanu: zahrozy ta perspektyvy zbilshennia podatkovykh nadkhodzen [Tax policy of Ukraine during martial law: threats and prospects for increasing tax revenues]. *Ekonomichniy analiz*, 34(4), 608–628. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.608> (in Ukrainian).
 12. Hrynychuk, Yu. S., & Hrynychuk, V. Yu. (2025). Podatkovyi menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Tax management in the enterprise management system]. <https://magazine.faaf.org.ua/podatkoviy-menedzhment-v-sistemi-upravlinnya-pidpriemstvom.html> (in Ukrainian).
 13. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (in Ukrainian).