

означатиме, що її буде скасовано загалом, переговори мають розпочатися з нуля; нині в офіційних заявах керівництва України виключає можливість того, що протягом 2015 р. такі зміни будуть ініційовані. З огляду не це, описаний механізм варто розглядати як невід'ємний елемент концептуальної моделі управління інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств на макрорівні.

### Література

1. Лебедева В.В. Перспективи диверсифікації аграрних підприємств в напрямку євроінтеграції / В.В. Лебедева // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 3. – С. 172-179.
2. Риженков М. Угода про асоціацію з ЄС: вплив на харчову промисловість та сільське господарство України / М. Риженков. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.slideshare.net/Europa-torgivlia/ss-39294071>
3. Угода про асоціацію. Шлюбний контракт у картинках. Експорт в ЄС : ТОВ "ари сільськогосподарства // Українська правда. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://img.pravda.com.ua/files/0/0/ugoda5.html>
4. Сидоренко С. "Відкладена" асоціація. Приховані деталі / С. Сидоренко // Європейська правда. – 15 вересня, 2014 р. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2014/09/15/7026002/>
5. Мовчан В. Економічні наслідки Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: кількісна оцінка за допомогою прикладної моделі загальної рівноваги / В. Мовчан, М. Риженков; Ін-т економічних досліджень та політичних консультацій. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.ier.com.ua/files/Public\\_events/presentation\\_DCFTA\\_2014-09-16.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Public_events/presentation_DCFTA_2014-09-16.pdf)
6. Риженков М. Вплив поглибленої та всеохоплюючої ЗВТ між ЄС та Україною на торгівлю сільськогосподарськими товарами. Консультативна робота APD/PP/01/2013/ М. Риженков, С. Галько, В. Мовчан, Й. Радеке; Проект "Німецько-Український Агрополітичний Діалог". [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.ier.com.ua/files/publications/News/2013/ PolPap\\_01-2013\\_DCFTA\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/News/2013/ PolPap_01-2013_DCFTA_ukr.pdf)

### **Замятина Н.В. Мотивационный механизм активизации инвестиционной деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях евроинтеграции**

Рассмотрены вопросы возможностей активизации инвестиционной деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях евроинтеграции. Обосновано существование мотивационного механизма активизации инвестиционной деятельности, имеющего объективную природу, и рассмотрено через призму последствий, возможных угроз и преимуществ для сельскохозяйственных предприятий, связанных с началом выполнения Соглашения и созданием зоны свободной торговли Украина – ЕС. Определены факторы стимулирования инвестиционной деятельности на микроуровне, а также на уровне государства как субъекта управления инвестиционной деятельностью сельскохозяйственного предприятия.

Ключевые слова: инвестиционная деятельность сельскохозяйственных предприятий, мотивационный механизм, евроинтеграция, Соглашение об ассоциации.

### **Zamyatina N.V. Motivational Mechanism of Agricultural Enterprises Investment Activity in Terms of European Integration**

The problem of the agricultural enterprises investment activity enhancing capabilities in terms of European integration is considered. The existence of motivational mechanism of investment activity activation, which has an objective nature and is considered in the light of possible risks and benefits for agricultural enterprises associated with the start of implementation of the Agreement and the Free Trade Area EU – Ukraine, is proved. Stimulating investment activity factors at the micro level as well as at the state level are defined.

**Key words:** agricultural enterprises investment activity, motivational mechanism, European integration, Association Agreement.

УДК 336.22:338.246.025.2

Здобувач О.Ю. Клепанчук<sup>1</sup> – Львівська КА

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Розглянуто податковий менеджмент, який здійснює управління податковою політикою в країні. Зазначено, що податковий менеджмент є універсальним інструментом управління, який забезпечує специфічні підходи до вирішення поставлених сьогодні питань у сфері оподаткування і у широкому розумінні охоплює проблеми формування державних доходів за рахунок постійних і тимчасових джерел (власне податків і позик), у вузькому – податкова політика обмежується сферою оподаткування, включаючи встановлення видів податків, об'єктів, ставок, пільг, термінів і механізму фіксації надходження їх до бюджету. Відзначено, що податковий менеджмент реалізується через фінансову політику держави і використовує всі наявні інструменти для зниження рівня податків, а сутність менеджменту як безперервного процесу розкрито в його функціях.

**Ключові слова:** податковий менеджмент, податкова політика, види податків, фінансова політика, податки.

**Постановка проблеми.** Серед численних економічних проблем, що поставали перед Україною, одне з чільних місць посідає проблема розбудови державного менеджменту. Своєю чергою одним з інструментів державного менеджменту є податковий менеджмент, який здійснює управління податковою політикою в країні. Податковий менеджмент діє не тільки як засіб вилучення доходів до державного бюджету, але і як інструмент, який регулює соціально-економічні процеси, що відбуваються в економіці.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Питання, що стосуються організації податкового менеджменту в процесі оподаткування суб'єктів малого бізнесу висвітлено у працях таких вчених, як: В.Л. Андрущенко [1], А.І. Крисоватий [2], Я.В. Литвиненко [3], А.С. Маглаперідзе [4], В.В. Храпкіна [4], Ю.Б. Іванова [5] та ін.

З метою створення ефективної системи оподаткування необхідно враховувати як раціональність побудови всієї податкової системи, так і рівень організації та управління роботою державної податкової служби України. На думку А.С. Маглаперідзе [4], податковий менеджмент виступає як сукупність прийомів і методів організації податкових відносин із метою забезпечення формування дохідної частини бюджету, впливу податків на розвиток виробництва й соціальної сфери, а також на процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики.

Податковий менеджмент є універсальним інструментом управління, який забезпечує специфічні підходи до вирішення поставлених сьогодні питань у сфері оподаткування і у широкому розумінні охоплює проблеми формування державних доходів за рахунок постійних і тимчасових джерел (власне податків і позик), у вузькому – податкова політика обмежується сферою оподаткування, включаючи встановлення видів податків, об'єктів, ставок, пільг, термінів і механізму фіксації надходження їх до бюджету.

<sup>1</sup> Наук. керівник: проф. Г.І. Башнянин, д-р екон. наук

Доцільно відзначити і те, що основа успіху податкового менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити надходження до бюджету таких сум, які дали б змогу державі вирішити основні завдання економічних реформ, а саме: вихід із кризи, забезпечення сталого економічного зростання і максимальної зайнятості населення, підвищення життєвого рівня населення та його платоспроможності, забезпечення щорічного приросту ВВП. Водночас вирішується проблема розширення податкової бази, а отже, й збільшення надходжень грошових сум до бюджету. Тому потрібно знайти правильне співвідношення між сумою, що вилучається у платника податків, і сумою, що залишається йому для розширеного відтворення, тобто для розширення податкової бази [2].

Андрущенко В.Л. [1] стверджує, що податковий менеджмент реалізується через фіскальну політику держави і використовує всі наявні інструменти для зниження рівня податків, оскільки це стимулює грошові заощадження фізичних осіб, підвищуючи норму прибутку від активів, зростання заощаджень знижує процентні ставки і збільшує фінансові інвестиції; зниження податків на прибуток чи прискорена амортизація зосереджують фінансові ресурси для розширеного відтворення; зростання інвестицій сприяє зростанню кількості об'єктів виробництва та продуктивності праці й розширенню податкової бази.

Своєю чергою удосконалення взаємовідносин між платниками податків і державою є однією з важливих і водночас складних проблем у процесі подальшого реформування української економіки. Адже ефективна організація управління податками на всіх його рівнях здатна забезпечити вирішення проблеми наповненості бюджетів відповідними надходженнями, що особливо актуально в період розгортання в Україні фінансової кризи та зростання бюджетного дефіциту. Це завдання можна вирішити в процесі вдосконалення функцій податкового менеджменту, зокрема його організаційної функції.

Сутність менеджменту як безперервного процесу розкривається в його функціях. Необхідність розмежування функцій податкового менеджменту і визначення їх змісту полягає у тому, що від визначення пріоритету певної функції податків у податковій системі значною мірою залежить економічна ситуація в країні, стан бізнесу та добробут громадян. А податковим менеджментом повинна управляти держава для максимально ефективного вирішення суперечливих інтересів держави і бізнесу.

Розглядаючи функції державного податкового менеджменту, автори виділяють такі: податкове планування і прогнозування; податкове регулювання; податковий контроль. Саме такої класифікації дотримуються російські дослідники проблем оподаткування, зокрема: Д. Євсєєв, А. Воскобойников, Є. Євстигнєєв, а також деякі українські автори праць у сфері оподаткування.

Наприклад Я. Литвиненко [3] виділяє серед функцій державного податкового менеджменту: аналіз системи оподаткування, планування податкових платежів, контроль платників податків, а також регулювання товарно-грошових відносин і розвитку загальнодержавного комплексу.

Своєю чергою Ю. Іванов визначає функції державного податкового менеджменту як напрями діяльності щодо управління податковою системою держави з метою забезпечення необхідних надходжень в бюджет держави і досяг-

нення ефективного розвитку економіки та виділяє функції планування, організації, контролю і регулювання податкової системи. Такий підхід є найбільш доцільним, оскільки визначає функції податкового менеджменту відповідно до функцій загальної теорії менеджменту. Адже податковий менеджмент є однією з галузей управлінської діяльності й саме тому повинен відповідати цим самим умовам, які стоять перед менеджментом загалом.

Як суб'єктивне явище фінансової політики податки виступають у руках держави інструментом регулювання соціально-економічних процесів відповідно до засад державної фінансової політики. Однак платники податків на правах суб'єктів податкового права наділені повноваженнями щодо формування окремих елементів податку, визначення об'єктів оподаткування і сум податкових зобов'язань, їх коригування на величину наданих пільг, сплати податкових платежів до бюджетів різних рівнів у визначеному законодавством порядку. Процес управління податками суб'єктів підприємницької діяльності, який регулює їх фінансові взаємовідносини з державою у процесі перерозподілу грошових нагромаджень і формування на цій основі доходів бюджету в науковій літературі трактується як "корпоративний податковий менеджмент".

Що стосується завдання податкового менеджменту на рівні фірм – платників податків, то він зосереджується на розробці системи послідовних рішень, спрямованих на формування фінансового потенціалу та підвищення його ефективності. Відповідно до поставлених завдань, мета корпоративного податкового менеджменту зводиться до зниження рівня фіскального навантаження з метою підвищення темпів накопичення фінансових ресурсів, насамперед найважливішої їх складової – прибутку, при сталих параметрах податкового середовища та притаманної йому ринкової кон'юнктури.

З позицій управління малим підприємством у контексті нарощування фінансового потенціалу необхідно враховувати два фактори: по-перше, позитивний фінансовий результат може збільшуватися внаслідок динамічного зростання прибутку, порівняно з темпами росту витрат; по-друге, додатковим джерелом рентабельної роботи є зниження собівартості.

Процес податкового адміністрування передбачає віднесення до категорії витрат податків і зборів. Тому взаємозв'язок "чим менші податки – тим більший прибуток" не завжди є прямолінійним. Крім цього, зменшення податкових зобов'язань з одних податків призводить до збільшення розмірів сплати інших податків. З огляду на це, найбільш ефективним способом підвищення продуктивності є не механічне скорочення податків, зборів, інших обов'язкових платежів до бюджетів і цільових державних фондів, а формування ефективної системи управління підприємством з метою прийняття прагматичних рішень у частині оптимізації всіх складових структури бізнесу.

Фіскальна практика переконливо свідчить про те, що короткострокова тактика скорочення податків має тільки тимчасові позитивні зрушення і не вирішує стратегічної мети фінансово-господарської діяльності – максимізації прибутків. Необхідно оптимізувати всю діяльність підприємства відповідно до найбільш ефективних методів її організації, що також створить адекватні передумови для значного і тривалого скорочення податкових втрат на довгострокову перспективу.

Управління підприємством – це комплексний і складний процес, зміст якого зводиться до пошуку і прийняття найбільш ефективних рішень і їх практичного застосування. Результативність діяльності підприємства може підвищитись як внаслідок збільшення темпів зростання прибутку, порівняно з темпами зростання витрат, так і внаслідок зниження суми витрат.

З погляду керівника підприємницької структури, до категорії витрат також відносять податки та інші обов'язкові платежі. Але взаємозв'язок "чим менші податки – тим більший прибуток", на думку А.І. Крисоватого [2], не завжди є правильним. Не виключено також, що зменшення розміру сплати одних податків призведе до збільшення розміру сплати інших податків, а також до фінансових санкцій з боку контролюючих органів.

Тому сьогодні постало питання якісного корпоративного податкового менеджменту, побудова ефективної системи управління підприємством, аналіз податкових платежів і прийняття таких рішень, щоб оптимальною (зокрема і за податковими платежами) була вся структура бізнесу.

Оптимізація податкових платежів передбачає аналіз господарської діяльності та чинного податкового законодавства й вибір таких податкових систем і платежів, які задовольняли б підприємство з погляду отримання доходів, необхідних для розширення виробництва, знаходження працівників, зацікавлених у результатах своєї праці, та давали б змогу зменшити втрати від ризику господарювання.

Тому розроблення оптимального плану податкових платежів повинна бути спрямована на мінімізацію податкових платежів шляхом використання всіх особливостей норм податкового законодавства й обліку всіх можливих податкових пільг. У процесі корпоративного податкового менеджменту необхідно аналізувати (нарівні з окремими податками, які повинні сплачуватися підприємством) цілісну систему податкових зобов'язань, що складається із взаємопов'язаних і впливаючих один на одну податків і платежів. Тільки узагальнивши окремі податкові платежі в їх взаємозв'язку в один сукупний податковий платіж, прослідивши динаміку його розмірів на підприємстві, можна виробити рекомендації, які дадуть змогу добитися позитивних результатів у подоланні кризової фінансової ситуації.

Корпоративний податковий менеджмент проводиться в декілька етапів:

- На першому етапі корпоративного податкового менеджменту здійснюється формулювання його цілей і задач, аналіз та окреслювання сфери виробництва і звертання, завдяки чому відразу ж вирішується питання про те, які можна використати податкові пільги. Прийняти рішення про організаційно-правову форму суб'єкта господарювання, обмеження чисельного і якісного складу засновників, а також кількості передбачуваних працюючих.
- На другому етапі вирішується питання про найбільш вигідне, з податкового погляду, місце розташування підприємства і його структурних підрозділів, маючи на увазі не тільки країни і регіони з пільговим режимом оподаткування, але і регіони України з особливостями місцевого оподаткування (вільні економічні зони).
- Третій етап аналізує всі надані податковим законодавством пільги по кожному з податків на предмет їх використання в комерційній діяльності. За результатами аналізу складається план дій відносно здійснення пільг за вибраними податками, який є складовою частиною загального податкового менеджменту.

- На четвертому етапі проводиться аналіз усіх можливих форм операцій, що плануються в комерційній діяльності (купівля – продаж, посередницька діяльність, оренда тощо), стосовно мінімізації сукупних податкових платежів і отримання максимального прибутку.
- На п'ятому етапі розглядається питання про раціональне розміщення активів і прибутку підприємства, виплату дивідендів за акціями, маючи на увазі не тільки передбачувану прибутковість інвестицій, але і податки, що сплачуються за умови отримання цього прибутку [5].

Таким чином, якщо перші два етапи корпоративного податкового менеджменту відбуваються тільки раз – до реєстрації підприємства, то етапи 3-5 відносяться до поточного, повсякденного корпоративного податкового менеджменту. При цьому повсякденний контроль охоплює застосування податкових пільг після кожної операції.

Корпоративний податковий менеджмент взаємопов'язаний з підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання і повинен здійснюватися у процесі господарської діяльності на всіх її рівнях і етапах як неодмінний і безпосередній її елемент. Вітчизняні науковці обґрунтували процеси, які забезпечують функціонування корпоративного податкового менеджменту [2]. До них належать:

1. Аналіз зовнішнього податкового середовища, прогнозованих нормативно-правових змін чинного законодавства, міжнародних конвенцій з питань оподаткування.
2. Податкове прогнозування, тобто розроблення фіскальної стратегії фірми у форматі загальної стратегії економічного розвитку та прогнозу зовнішніх податкових умов і пільг.

У процесі прогнозування важливо виявити легальні можливості мінімізації податкового навантаження з урахуванням особливостей оподаткування. Серед останніх потрібно виділити такі:

- звільнення від оподаткування окремих категорій платників;
- диференційоване оподаткування окремих господарських операцій, видів діяльності;
- повне звільнення від оподаткування окремих об'єктів та відповідних їм баз оподаткування;
- податкові пільги, що виникають внаслідок територіальних відмінностей в оподаткуванні.

Своєю чергою процес довгострокового, перспективного визначення напрямів податкової оптимізації істотно ускладнюється нестабільністю податкового законодавства, частим переглядом основних елементів оподаткування, зміною носіїв податкової інформації тощо, що внаслідок зводить нанівець здійснену на рівні платників прогнозно-аналітичну податкову роботу.

3. Поточне податкове планування як метод систематизації планових розрахунків у відповідних документальних носіях інформації в розрізі окреслених напрямів альтернативних методик зниження податкового тиску. Планування податкових платежів охоплює комплекс послідовних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених дій:
  - оптимізацію бізнесової стратегії в контексті податкового навантаження на платника;

- прийняття рішень на основі отриманих результатів оптимізації для подальшого узгодження інших планових показників фінансово-господарської діяльності;
- розрахунок сум податкових зобов'язань за видами податків, об'єктами оподаткування та джерелами їх сплати.

Ефективність податкового планування значною мірою визначається своєчасністю, повнотою і достовірністю планової інформації, що надходить у вигляді стратегічних цілей діяльності малого підприємства, нормативних актів з питань організації фіску та внесених до них змін чи особливостей застосування у цьому бюджетному періоді, основних показників фінансово-господарської діяльності, даних про кон'юнктурні зрушення на ринку товарів і послуг, реєстрів бухгалтерського і податкового обміну.

4. Податковий моніторинг господарських операцій. Постійний оперативний аналіз джерел витрат, податкова експертиза проектів, договорів, розроблення податкових схем проведення розрахунків дають змогу істотно вплинути на податкову базу, зменшувати на законних підставах суми податкових зобов'язань в окремо взятих ситуаціях.

Необхідність податкового моніторингу викликана специфікою оподаткування різних за економічним змістом об'єктів оподаткування та їх складових, виявленням додаткових можливостей збільшення валових витрат як фактора податкової економії, вдалим маніпулюванням різними методами визначення дати виникнення податкових зобов'язань. Процедура моніторингу податкових рішень містить такі послідовні елементи: постійний аналіз джерел фінансування поточних витрат підприємства, цілеспрямований вплив на дати виникнення податкових зобов'язань, податкову експертизу інвестиційних проектів, довгострокових контрактів, договорів лізингу тощо.

5. Податковий облік і звітність, його гармонізація з бухгалтерським обліком. Як зазначалося вище, саме документальні носії інформації у вигляді бухгалтерських і податкових облікових реєстрів формують інформаційну базу податкового менеджменту.

Податковий облік охоплює систему процедур, методів, прийомів, методик узагальнення операцій щодо нарахування податків станом на певну дату або за відповідний звітний проміжок часу. Недостатньо регламентований у законодавчому порядку податковий облік недоцільно розглядати як самостійну облікову систему, а як відображення бухгалтерського обліку через призму норм податкового законодавства. На думку А. Крисоватого, його варто розглядати як вторинну обробку первинних бухгалтерських документів під час складання податкової звітності.

6. Контроль за адмініструванням податків. Податковий контроль за формою організації поділяється на зовнішній і внутрішній. Перший проводиться структурними підрозділами Державної податкової служби, Державного казначейства, органами нефінансового профілю з питань правильності, повноти і своєчасності розрахунків з бюджетом. Другий спрямований на забезпечення реалізації прийнятих рішень з оподаткування фінансово-господарської діяльності підприємства – платника, а також попередження небажаних наслідків у разі зміни правових норм.

7. Організація взаємодії з внутрішніми структурами і зовнішніми суб'єктами.

Внутрішні взаємозв'язки забезпечуються системним співвідношенням функціональних складових податкової роботи, зовнішні виникають між платниками і податковою службою, аудиторськими фірмами з приводу нарахування і сплати податків, відшкодування та повернення податкових сум, заповнення, подання, оприлюднення форм податкової звітності. Ці взаємозв'язки чітко окреслюються сферою наданої податкової компетенції і не повинні виходити за рамки чинного податкового та господарського законодавства.

#### 8. Оцінка результатів податкового менеджменту.

За наслідками податкового менеджменту можуть вноситися певні зміни в тактику податкових відносин як загалом по підприємству, так і в розрізі функціональних напрямів організації бізнесу, а також проводиться відповідні кількісні коригування щодо встановлених відхилень. Водночас кінцевою метою податкового менеджменту є оптимізація величини чистого прибутку відносно агрегованого показника рівня оподаткування.

Значення податкового менеджменту в діяльності підприємств, насамперед суб'єктів малого бізнесу як найменш конкурентно слабких у плані накопичення капіталу та його подальшого маневрування, важко переоцінити. Адже податки на практиці виступають важливим інструментом економічного регулювання, ефективним важелем впливу на більшість бізнес-рішень, часто змушуючи платників прямо чи опосередковано змінювати фінансову тактику своєї діяльності.

В умовах становлення ринкових основ господарювання, побудови якісно нової системи оподаткування на засадах виваженості прийняття податкових рішень роль внутрішньофірмового корпоративного податкового менеджменту як забезпечуючої підсистеми податкового механізму значно розширюється. Своєю чергою це потребує якісного переосмислення інструментів реалізації податкового управлінського процесу на мікроекономічному рівні в контексті підвищення його ефективності.

Реформування податкової системи, а отже, й системи податкового менеджменту має базуватися на принципі фіскальної достатності, тобто формуванні дохідної частини бюджету на рівні, достатньому для здійснення державних функцій, а також на засадах забезпечення обов'язковості й рівнонавантаженості у сплаті податків; недопущення проявів дискримінації щодо окремих платників або категорій платників податків, а також відносно оподаткування товарів вітчизняного чи іноземного походження. А з позиції підвищення ефективності реалізації завдань податкового менеджменту в Україні їх варто поділити на дві основні групи: реформування методів адміністрування податків і зборів; реформування системи адміністраторів податків і зборів.

Своєю чергою практика останніх років виявила об'єктивну потребу розробки нових підходів до податкового менеджменту в рамках управління фінансовими ресурсами і грошовими потоками суб'єктів господарювання в Україні.

Можна зробити висновок про необхідність раціональної і ефективної організації обліку і планування податкових витрат організацій. У цьому випадку йдеться про науково обгрунтовану і практично доцільну систему податкового менеджменту, здатну тією чи іншою мірою згладити ризики, що виникають че-

рез оподаткування господарської діяльності організацій. Адже ефективна система податкового менеджменту в організаціях здатна бути сполучною ланкою між різними стадіями і комплексами загальноекономічного менеджменту організацій як тактичного, так і стратегічного.

Отже, згідно з тенденціями щодо розвитку корпоративного податкового менеджменту в Україні, складовими системи податкового менеджменту підприємства повинні бути такі:

- стратегія оптимізації податкових зобов'язань з чітким планом її реалізації;
- формування облікової політики з метою оподаткування, спрямованої на максимальне використання можливостей для зниження податкового тягаря, передбачених податковим законодавством України, які розробляються з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників;
- планування раціонального розміщення активів не тільки з погляду прибутковості інвестицій, але і розмірів податків, що сплачуються під час отримання доходів;
- оптимізація договірних відносин із контрагентами через вибір типу договору, партнера по бізнесу й умов операції; організація системи бухгалтерського і податкового обліку, що дають змогу оперативно отримувати об'єктивну інформацію для податкового менеджменту;
- визначення і моніторинг пільг, що діють в поточному і подальшому податкових періодах, якими має право користуватися підприємство;
- застосування об'єднаних і ефективних методик розподілу непрямих витрат, що дають змогу зменшити податкові платежі;
- розроблення системи контролю за наднормативними витратами, що не враховуються з метою оподаткування.

**Висновки.** Отже, зазначений підхід до визначення елементного складу системи корпоративного податкового менеджменту дасть змогу раціонально використовувати фінансові ресурси підприємства, спрямовуючи їх як на сплату необхідних податків, так і на розвиток виробництва, погашення кредиторської заборгованості. Водночас здійснення податкового менеджменту в межах підприємства повинне ґрунтуватися на комплексному використанні всіх зазначених вище елементів і з урахуванням усієї сукупності податків, що сплачуються підприємством, технічних й інших можливостей.

### Література

1. Андрущенко В.Л. Синергійні елементи та ефекти податкового менеджменту / В.Л. Андрущенко // Фінанси України : журнал. – 2007. – № 10. – С. 97-101.
2. Крисоватий А.І. Податкова політика України: концептуальні засади теорії та практики : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / А.І. Крисоватий. – Тернопіль : Вид-во ТДЕУ, 2006. – 32 с.
3. Литвиненко Я.В. Податкова політика / Я.В. Литвиненко. – К. : Вид-во МАУП, 2003 – 224 с.
4. Маглаперідзе А.С. Податковий менеджмент : навч. посібн. / А.С. Маглаперідзе, В.В. Храпкіна. – К. : Центр навч. літ-ри, 2008. – 328 с.
5. Проблеми розвитку податкової політики та оподаткування : монографія / за заг. ред. проф. Ю.Б. Іванова. – Х. : Вид. дім "ІНЖЕК", 2007. – 448 с.

### Клепанчук О.Ю. Організація податкового менеджменту в процесі оподаткування суб'єктів малого бізнесу

Рассмотрен налоговый менеджмент, который осуществляет управление налоговой политикой в стране. Отмечено, что налоговый менеджмент является универсальным

инструментом управления, который обеспечивает специфические подходы к решению поставленных сегодня вопросов в сфере налогообложения и в широком понимании охватывает проблемы формирования государственных доходов за счет постоянных и временных источников (собственно налогов и ссуд), в узком – налоговая политика ограничивается сферой налогообложения, включая установление видов налогов, объектов, ставок, льгот, сроков и механизма фиксации поступления их в бюджет. Отмечено, что налоговый менеджмент реализуется через фискальную политику государства и использует все имеющиеся инструменты для снижения уровня налогов, а сущность менеджмента как непрерывного процесса раскрыта в его функциях.

**Ключевые слова:** налоговый менеджмент, налоговая политика, виды налогов, фискальная политика, налоги.

### Klepanchuk O.Yu. Tax Management in the Process of Taxation of Small Business Subjects

Tax management that implement tax policy management in the country is examined. Tax management is marked to be the universal instrument of management, which provides the specific going near the decision of the questions put today in the field of taxation and in the wide understanding engulfs the problems of forming of state profits due to permanent and temporal sources (actually taxes and loans), in narrow – the tax policy is limited to the sphere of taxation, including establishment of types of taxes, objective, rates, privileges, terms and mechanism of fixing their budget revenues. It is marked, that tax management will be implemented through the fiscal policy of the state and uses all present instruments for the decline of tax level, and management essence as a continuous process is described in its functions.

**Key words:** tax management, tax policy, types of taxes, fiscal policy, taxes.

УДК 343.13:336.227.1 Доц. М.І. Копитко, канд. екон. наук – Львівський ДУВС

### АНАЛІЗ ТРІАДИ "ПОТЕНЦІЙНИЙ ЗЛОВМИСНИК – ЗАГРОЗА – ОБ'ЄКТ" З ПОЗИЦІЇ ГАРАНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено теоретичні особливості процесу гарантування економічної безпеки підприємств промисловості України. Здійснено ґрунтовне аналізування елементів системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. Основою дослідження є триада "потенційний зловмисник – загроза – об'єкт", на основі якої досліджено структуру процесу гарантування економічної безпеки для підприємницьких структур. Запропоновано підхід до класифікації загроз промислому підприємству, деталізовано поняття потенційного зловмисника та об'єктів системи економічної безпеки промислових підприємств.

**Ключові слова:** безпека, економічна безпека, промислове підприємство, потенційний зловмисник, загроза, об'єкт безпеки, система безпеки.

**Постановка проблеми.** Вітчизняним промисловим підприємствам після розпаду СРСР довелося зіткнутися з низкою проблем, найістотнішими з них були: відсутність центру управління, неможливість здійснювати поставки і закупівлі сировини і готової продукції в інші країни, які належали до Радянського Союзу, ліквідація налагоджених логістичних ланцюгів, невміння працювати в умовах ринкової економіки та багато інших. Ті підприємства, які змогли вчасно активізувати всі свої ресурси, спромоглися залишитися на ринку, а інші – або ліквідовані, або реорганізовані. Про такий стан дій свідчить кількість підприємств у першій половині 90-х років. Саме той час характеризується катастрофічно низкими показниками кількості підприємств, зокрема і промислових, які продовжували працювати.