

5. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council. EU Taxonomy for Sustainable Activities. Brussels: Official Journal of the European Union, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>

УДК 336.2:347.73

Опанасенко А. В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ МОДЕЛЕЙ

Здатність підприємства управляти фіскальними зобов'язаннями визначає його фінансову стійкість та конкурентоспроможність – особливо в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення. Раціональна організація податкового менеджменту (далі – ПМ) скорочує надлишкове навантаження та вивільняє кошти для інвестицій, перетворюючись на дієвий фінансовий інструмент сталого функціонування підприємства. Мета тез – систематизувати концептуальний апарат корпоративного ПМ та проаналізувати міжнародні моделі його організації з урахуванням висновків для вітчизняної практики.

ПМ визначається як підсистема фінансового менеджменту підприємства – система управління податковими зобов'язаннями та ризиками з метою забезпечення балансу між господарською діяльністю та оподаткуванням у межах чинного законодавства [1; 2; 3]. Структурно він охоплює п'ять функцій: облікову, аналітичну, контролюючу, регулюючу та планувальну. Саме планувальна функція відіграє інтегруючу роль, пов'язуючи решту функцій у систему управлінських рішень.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити чотири наукові традиції ПМ. Англо-американська розглядає його як систему максимізації вартості бізнесу після оподаткування через планування, забезпечення відповідності (комплаєнс), звітність та управління ризиками [4]. Інструментами оцінки слугують ефективна податкова ставка, різниця між бухгалтерським і податковим прибутком та показники невизначених податкових позицій. Інституційною рамкою є система внутрішнього податкового контролю (англ. Tax Control Framework – TCF) та формалізований діалог із податковими

органами [5]. Континентально-європейська традиція підпорядковує ПМ кодифікованим нормам: Директива проти ухилення від оподаткування (ATAD) [6] гармонізувала загальне правило протидії зловживанням (GAAR), а Директива DAC6 – вимоги до прозорості транскордонних схем. Характерна риса – кооперативна відповідність: горизонтальний моніторинг у Нідерландах, режим «відносин довіри» у Франції, Кодекс належних податкових практик в Іспанії.

Азіатсько-тихоокеанський підхід поєднує ризик-орієнтований нагляд із попередніми ціновими угодами та процедурами взаємного узгодження: Австралія застосовує методологію «виправданої довіри» (англ. Justified Trust), Сінгапур запровадив рамку податкового врядування, КНР кодифікувала GAAR у 2008 р. Нордична модель спирається на формалізовану співпрацю великих платників із податковими органами [7], хоча досвід Швеції свідчить про межі кооперативних підходів [8]. Скандинавські країни стали піонерами цифровізації – зокрема, Норвегія запровадила обов'язковий електронний аудиторський файл SAF-T з 2020 р. З 2023 р. усі традиції зближуються під впливом правил глобального мінімального податку Pillar Two зі ставкою 15 %.

Вітчизняна школа формується на перетині континентально-європейської традиції та стандартів ОЕСР. Ключові підручники [1; 2; 3] закріплюють двошарову природу ПМ: державну (адміністрування) і корпоративну (планування та врядування). Українські дослідники розглядають ПМ як підсистему фінансового менеджменту – на відміну від англосаксонської моделі, де він виокремлюється як самостійна функція, – що зумовлено поширеним поєднанням функцій ПМ із бухгалтерською службою.

Ключовим елементом ПМ є податкове планування – процес вибору між варіантами здійснення господарської діяльності з метою досягнення найбільш сприятливого податкового результату [3]. Воно реалізується на стратегічному рівні (вибір юрисдикції, організаційно-правової форми, системи оподаткування) та поточному (оптимізація угод, використання пільг, облікова політика). Податкова оптимізація є тактичним інструментарієм планування: сукупність легальних дій, спрямованих на зменшення зобов'язань через дозволені законодавством механізми. Критерієм допустимості слугує доктрина ділової мети – вимога реальної господарської причини операції, що виходить за межі отримання виключно податкової вигоди.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ключових понять управління податковим навантаженням

Критерій	Податковий менеджмент	Податкове планування	Податкова оптимізація
Сутність	Система управління	Процес вибору стратегії та	Сукупність конкретних

	податковими зобов'язаннями та ризиками	тактики податкової поведінки	легальних дій та інструментів
Мета	Баланс між діяльністю та оподаткуванням, управління ризиками	Формування оптимальної моделі оподаткування	Зменшення навантаження по конкретних операціях
Часовий горизонт	Безперервний	Довго- та короткостроковий	Коротко- та середньостроковий
Рівень рішень	Стратегічний та поточний	Стратегічний та поточний	Переважно тактичний

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3].

Порівняння розглянутих підходів засвідчує конвергенцію під впливом стандартів BEPS і правил Pillar Two при збереженні інституційної специфіки кожної традиції [5]. Для України, де ПМ формується в умовах воєнного стану та імплементації стандартів BEPS (Закон № 466-IX, 2020 р.), розуміння цих закономірностей набуває практичного значення. Імплементація правил щодо контрольованих іноземних компаній, трансфертного ціноутворення та доктрини ділової мети наближає вітчизняну систему до континентально-європейської моделі, тоді як цифровізація адміністрування відтворює нордичний досвід. Рациональний ПМ дозволяє суб'єктам господарювання вивільняти фінансові ресурси для відновлення та розвитку, перетворюючись на дієвий фінансовий інструмент сталого функціонування підприємств у повоєнний період.

Література

1. Дема Д. І., Шевчук І. В., Мартинюк Г. П. Податковий менеджмент : навч. посіб. Київ : Алерта, 2017. 304 с.
2. Іванов Ю. Б., Крисоватий А. І., Кізима А. Я., Карпова В. В. Податковий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2008. 525 с.
3. Зайцев О. В. Податковий менеджмент : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2017. 341 с.
4. Hanlon M., Heitzman S. A review of tax research. Journal of Accounting and Economics. 2010. Vol. 50, No. 2–3. P. 127–178. DOI: 10.1016/j.jaccoco.2010.09.002.
5. OECD. Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks. Paris : OECD Publishing, 2016. DOI: 10.1787/9789264253384-en.
6. Council Directive (EU) 2016/1164 of 12 July 2016 laying down rules against tax avoidance practices. OJ L 193. 2016.
7. Boll K., Johansen M. B. Tax Governance: Corporate Experiences with Cooperative Compliance in Denmark. Copenhagen Business School, 2018.
8. Larsen L. B. Sweden: Failure of a Cooperative Compliance Project? FairTax Working Paper. 2016. No. 7. DOI: 10.13140/RG.2.2.33312.99844.