

**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***М.Є. Богоділова  
Т.М. Іщенко***

**Основи податкового менеджменту**

Навчальний посібник  
(Навчальний модуль для самостійного вивчення)

**КИЇВ – 2018**

---

## ЗМІСТ

### **Тема 1. Податки. Розвиток концепцій оподаткування**

Податок як суб'єкт управління в системі ринкових відносин	6
Функції податків	9
Розвиток концепцій оподаткування	10

### **Тема 2. Управління у сфері оподаткування. Сутність та елементи податкового процесу**

Податкова політика	14
Визначення менеджменту та його функцій	15
Поняття податкового менеджменту	18
Податковий процес: його сутність та елементи	21

### **Тема 3. Структура податкового менеджменту. Напрями розвитку державного податкового менеджменту**

Податкове планування	25
Податкове регулювання	27
Податковий контроль	29
Напрями розвитку державного податкового менеджменту	30
Список рекомендованої літератури	40

---

## НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА МОДУЛЮ

**Актуальність модулю** визначається:

- необхідністю формування у слухачів глибоких фахових знань і практичних навичок роботи у галузі оподаткування;
- ґрунтовними науковими розробками у галузі оподаткування які необхідно грамотно і ефективно впроваджувати у повсякденну діяльність фіскальної служби;
- необхідністю побудови вітчизняної податкової системи європейського зразка.

**Навчальна мета модулю** – оволодіння базовими знаннями з питань податкової діяльності, необхідних для вироблення навичок ефективного управління у сфері оподаткування.

**Завдання модулю:**

■ ***систематизувати знання:***

- відносно основних понять науки податкового менеджменту;
- щодо функцій податків, питань загального і податкового менеджменту;
- із базових принципів і методів податкової політики і організації податкової діяльності в державі.

■ ***удосконалити вміння:***

- застосування наукових засад управління оподаткуванням як механізму перерозподілу фінансових ресурсів між державою і платниками податків;
- роз'яснювання базових положень податкової діяльності;
- аналізувати та роз'яснювати окремі положення податкового законодавства, вирішувати проблемні питання, виробляти обґрунтовані пропозиції щодо його вдосконалення.

---

## Очікувані навчальні результати модулю:

- **знання:**
  - базових понять і положень стосовно податків і податкового менеджменту;
  - принципів побудови систем оподаткування;
  - основ адміністрування податків.
- **вміння:**
  - застосовувати теоретичні знання в практичній роботі;
  - враховувати особливості реалізації бюджетно-податкової політики на відповідному етапі економічного розвитку країни;
  - відповідального розвитку наукового податкового менеджменту з метою побудови вітчизняної податкової системи європейського зразка.

## Навчальна стратегія модулю

Реалізація завдань для досягнення навчальних результатів модуля здійснюється шляхом:

- самостійного вивчення навчального матеріалу на основі розробленого для модуля комплексу навчально-методичних матеріалів (НММ);
- виконання практичного завдання, спрямованого на розвиток критичного мислення та вміння на практиці використовувати у професійній діяльності здобуті теоретичні знання і вміння;
- підсумкового контрольного тестування по модулю.

---

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН МОДУЛЮ

- Тема 1. Податки. Розвиток концепцій оподаткування**  
Податок як суб'єкт управління в системі ринкових відносин  
Функції податків  
Розвиток концепцій оподаткування
- Тема 2. Управління у сфері оподаткування. Сутність та елементи податкового процесу**  
Податкова політика  
Визначення менеджменту та його функцій  
Поняття податкового менеджменту  
Податковий процес: його сутність та елементи
- Тема 3. Структура податкового менеджменту. Напрями розвитку державного податкового менеджменту**  
Податкове планування  
Податкове регулювання  
Податковий контроль  
Напрями розвитку державного податкового менеджменту

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА МОДУЛЕМ

- Ознайомлення з навчальною програмою Модулю
- Вивчення теоретичного матеріалу Модулю
- Виконання практичного завдання
- Самостійна перевірка засвоєння матеріалу (виконання тесту для самоперевірки)
- Виконання підсумкового тестування

## ФОРМИ КОНТРОЛЮ

Навчальні результати слухачів у межах Модулю оцінюються на основі:

- вивчення теоретичного матеріалу;
- виконання практичного завдання;
- підсумкового тестування.

**Максимальна кількість балів – 5.**

**Мінімальна необхідна кількість балів – не менше 3 по кожному з контрольних заходів (виконання практичного завдання, тестування).**

---

## ТЕОРЕТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ МОДУЛЮ

### Тема 1. Податки. Розвиток концепцій оподаткування.

- 1.1. Податок як суб'єкт управління в системі ринкових відносин.
- 1.2. Функції податків.
- 1.3. Розвиток концепцій оподаткування.

#### 1.1. Податок як суб'єкт управління в системі ринкових відносин

*Податки – дозволена форма грабежу*

*Ф. Аквінський, філософ і теолог (1225–1276)*

*Кожний податок є зло, тому що він лишає того хто платить, частини його власності, потрібно тільки з мистецтвом вибрати це зло, тобто потрібно вибрати найлегше*

*Н.И. Тургенєв, російський економіст (1789–1871)*

*Податок – частина, яку кожний громадянин дає зі свого майна для того, щоб отримати охорону частини, що залишається, аби користуватися нею з великим задоволенням*

*Ш. Монтеск'є, французький просвітник і філософ (1689–1755)*

*Податки – це ціна цивілізованості суспільств*

*Надпис на фасаді Міністерства внутрішніх доходів США*

*Ніяке суспільство ніколи не в змозі обходитись без податків*

*Ф. Нутті, італійський економіст (1868–1953)*

Податки – це перш за все об'єктивна фінансова (грошова) категорія. Вона має свою зовнішню форму існування і внутрішній об'єктивний зміст. Причиною виникнення податків є поява і розвиток держави, яка потребує фінансових ресурсів для виконання своїх функціональних обов'язків. Причинно-наслідковий зв'язок тут такий: не було б держави, не було б і податків, і навпаки, немає держави без податків. Тому податкові відносини завжди мають правову примусово-обов'язкову форму і поза цією формою вони перестають бути податковими відносинами. Обов'язкова, правова форма податків – це їх специфіка, але не об'єктивний зміст. Економічною основою та необхідною умовою повноцінного функціонування податків є певний і достатній рівень розвитку товарно-грошових відносин. Більш розвиненому ринку відповідає досконала податкова система, оскільки об'єктивний зміст фінансової категорії податків становить виключно грошові відносини. Таким чином, податкові відносини – це завжди грошові відносини, але в обов'язковій, публічно-правовій, імперативній формі.

Системи оподаткування у різних країнах світу різняться одна від одної за структурою, набором податків, зборів та обов'язкових платежів, методами їх стягнення, податковими ставками (нормативами), фіскальними повноваженнями органів різних рівнів влади, податковою базою та податковими пільгами. Такий стан є закономірним, оскільки податкові системи формуються під впливом різних економічних, політичних та соціальних факторів.

Безпосередньо податки як джерело доходів державного бюджету в їх сучасному розумінні налічують кілька сотень років. Першим поняття "податок" розкрив А. Сміт у праці "Про багатство народів" (1770), в якій податок був визначений як тягар, що накладається державою у формі закону, який передбачає і його розмір, і порядок сплати.

Податкам властиві такі риси як: обов'язковість платежу, переважно перехід права власності при сплаті податку, індивідуальна безоплатність, регулярність стягнення.

---

Податки служать невід'ємним атрибутом ринку, ринкового грошового (фінансового) господарства. Тому суть податків і характер управління ними необхідно розглядати у взаємозв'язку з об'єктивними законами та закономірностями функціонування ринку і товарно-грошових відносин. З цих позицій податки розглядаються як ціна суспільних благ, що надаються суспільству державою – повноцінним учасником відтворювального процесу.

Сучасна держава зобов'язана виконувати наступні функції: оборонну, правоохоронну, політичну, соціальну, економічну та інші, виконання яких прямо або побічно дає суспільний споживчий ефект (результат).

У процесі виконання державою названих функцій у рамках її компетентності як макроекономічної юридичної особи створюються і розподіляються суспільні блага, які ще називають послугами держави. Діяльність держави або окремих її структур і представників, не пов'язана з належним виконанням своїх функцій або функціональних обов'язків, як правило, не супроводжується реальним створенням суспільних благ або наданням державних послуг у достатньому обсягу та відповідності якості.

Під **послугою** традиційно розуміються діяльність та її результати, які не мають матеріального змісту, реалізуються або споживаються в процесі здійснення цієї діяльності. Послуги держави мають інший зміст, ніж послуги, що надаються відповідно до основ класичного товарного обміну (послуга – гроші), специфіка реалізації, споживання та прихованість результатів діяльності в процесі їх надання.

Основна маса суспільних благ приймає форму неподільних, невидимих і невідчутних державних послуг, що виключає можливість їх прямої оцінки і купівлі-продажу на ринку як звичайних товарних форм.

Оскільки виробництво і розподіл суспільних благ здійснюється в процесі витрачання податкових доходів, а самі блага найчастіше не підлягають прямому кількісному вимірюванню в натуральній формі та не можуть продаватися на звичайному ринку, то загальним суспільним мірилом обсягу наданих державою суспільству послуг можуть бути лише державні витрати. Останні включають поточні і капітальні, продуктивні (що приносять прямий економічний ефект) і непродуктивні (економічна вигода виявляється опосередковано). Таким чином, обсяг вироблених та наданих суспільству державних послуг може бути виражений лише побічно через державні витрати.

В умовах товарного виробництва та функціонування держави як макроекономічної юридичної особи в ринковому середовищі державні послуги набувають специфічної товарної форми, яка проявляється у споживчій і міновій вартості (цінності).

Корисність послуги робить її споживчою вартістю. Надання послуг державою при виконанні нею своїх функцій є суспільною необхідністю, що приносить користь суспільству. Такі послуги мають суспільну (колективну та індивідуальну) споживчу вартість, яка проявляється в конкретному змісті суспільних благ (відповідно до затвердженої в країні бюджетної витратної класифікації).

Держава з точки зору макроекономічного аспекту є суб'єктом господарювання, що виробляє та надає сукупні державні послуги у відносній формі цінностей. За таких умов сукупним державним витратам протистоїть сукупна плата суспільства за отримання блага в грошовій податковій формі. Відносини такого специфічного «обміну», як тривалий, безперервний в часі і обов'язковий за формою процес, приймають еквівалентний (поворотний) характер, а сам податок (сукупний податок) виступає як ціна суспільних благ (сукупних послуг держави).

В умовах ринкового середовища податки виникли та набули подальшого розвитку не лише з функції грошей як засобу платежу, але і з функції грошей як міри вартості. Податок – це специфічна, ірраціональна і монопольна ціна послуг держави, пов'язаних з виконанням нею своїх функцій. У цьому випадку під категорією «податок» розуміють не окремо взятий податок, а сукупність платежів податкового типу, отриманих державою в «обмін» на сукупні послуги в міновій пропорції сукупних державних витрат.

Специфіка податків як ціни послуг держави полягає у тому, що еквівалентний, поворотний характер податкових відносин проявляється не в разовому факті сплати податкового платежу, а лише на рівні макроекономіки, коли держава виступає як відособлений суб'єкт господарювання, що здійснює своє фінансове господарство та має свій «поточний рахунок» – бюджет, в якому відображаються державні витрати і доходи, а державні послуги, витрати і податки розглядаються за бюджетний рік в їх сукупності.

Доведення до свідомості людей цінової суті податків є одним з пріоритетних напрямків формування податкової культури. Платники податків повинні розуміти, що несплата податків рівнозначна крадіжці. Поряд з цим представникам державної влади необхідно усвідомлювати, що розміри встановлених ними податків повинні хоч би приблизно відповідати обсягам та якості фактично наданих послуг, а також те, що податкові відносини потребують управління відповідно до ринкових методів.

Отже, **податки** – це специфічна, ірраціональна і монопольна ціна функціональних послуг держави, а в основі якої лежать державні витрати, пов'язані з їх відтворенням. Проте остаточно розмір податків як цінового поняття формується під впливом попиту на податки і пропозиції джерел їх сплати (доходів і об'єктів оподаткування) в межах досягнутого рівня розвитку економіки.

Попит і пропозиція, як і сама ціна державних послуг, специфічні в своєму прояві.

По-перше, попит на податки формує держава (конкретний уряд), яка зацікавлена в зростанні державних витрат шляхом зростання податкових надходжень. Населення та підприємства також зацікавлені в зростанні цих витрат (соціального характеру, інвестицій в економіку тощо), але не за рахунок посилення податкового тягаря. У обох випадках попит на податки економічно обмежений межею податкових вилучень, величиною податків, та запропонованими платниками об'єктами і доходами для оподаткування, частину яких вони відносно безболісно могли б віддати у вигляді податків.

По-друге, на попит і пропозицію значний вплив мають політичні, соціальні та інші не ринкові чинники.

По-третє, через примусову форму податкових відносин вплив попиту на цінові параметри більш суттєвий, ніж вплив пропозиції. Попит на податки і витрати постійно перевищує пропозицію джерел – держава здатна прогинути практично будь-яку суму податкових зборів. До того ж за дотримання податкового законодавства, нормами якого зафіксовані всі кількісні та якісні характеристики попиту на податки, встановлено жорсткий державний податковий і фінансовий контроль.

Чинне законодавство розмежовує поняття податку та збору. Так, згідно положень Податкового кодексу України, податком є обов'язковий, безумовний платіж до відповідного бюджету, що справляється з платників податку відповідно до цього кодексу.

Збором (платою, внеском) є обов'язковий платіж до відповідного бюджету, що справляється з платників зборів, з умовою отримання ними спеціальної вигоди, у тому числі внаслідок вчинення на користь таких осіб державними органами, органами місцевого самоврядування, іншими уповноваженими органами та особами юридично значимих дій.

За формою оподаткування всі податки поділяються на прямі й непрямі. Прямі податки встановлюються безпосередньо щодо платників, їх розмір залежить від масштабів об'єкта оподаткування, непрямі - в цінах товарів і послуг, їх розмір для окремого платника прямо не залежить від його доходів.

За суб'єктом оподаткування податки поділяються на такі, що справляються з юридичних осіб, з фізичних осіб та змішані (справляються як з юридичних, так і з фізичних осіб).

Залежно від рівня державних структур податки поділяються на загальнодержавні та місцеві. Сукупність загальнодержавних та місцевих податків та зборів, що справляються в установленому Податковим кодексом порядку, становить податкову систему України.



## 1.2. Функції податків

Сутність податків конкретизується і проявляється на практиці через їх функції. В зв'язку з цим податки як фінансова категорія об'єктивно виконують чотири функції (рис. 1):

- **Сукупного грошового еквіваленту цінності послуг держави** – еквівалентна податкова рівновага в економіці держави, яка забезпечується вибором оптимальних варіантів балансування податкових надходжень і бюджетних витрат в інтересах держави, платників податків та суспільства в цілому.
- **Фіскальна** – створення стабільної дохідної бази бюджетної системи держави, достатньої для фінансування необхідних витрат, на базі росту виробництва і доходів в економіці.
- **Регулююча** – свідоме втручання держави в ринкову економіку шляхом використання податків для маніпулювання видами податкових платежів і елементами оподаткування (податковими ставками, об'єктами, податковими пільгами) у відповідності до прийнятої концепції податкової політики.
- **Контрольна** – контроль за правильністю обчислення та строками уплати податків а також самоконтроль з боку платників податків з метою зниження ризиків застосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства.

### Функції податків (оподаткування)

Сукупного грошового еквіваленту цінності послуг держави	Еквівалентна податкова рівновага в економіці держави яка забезпечується вибором оптимальних варіантів балансування податкових доходів і бюджетних витрат в інтересах держави, платників податків і суспільства в цілому
Фіскальна	створення стабільної дохідної бази бюджетної системи держави, достатньої для фінансування необхідних бюджетних витрат, на базі росту виробництва і доходів в економіці
Регулююча	свідоме втручання держави в ринкову економіку шляхом використання податків для маніпулювання видами податкових платежів і елементами оподаткування (податковими ставками, об'єктами, податковими пільгами) у відповідності до прийнятої концепції податкової політики
Контрольна	контроль за правильністю начислення і строками уплати податків, а також самоконтроль з боку платників податків з метою зниження ризику застосування податкових санкцій за порушення податкового законодавства

Рисунок 1. Функції податків

**Фіскальна функція** податків визначає їх як основне джерело державних доходів, що акумулюються в бюджетній системі країни. Виконуючи цю функцію, податки обслуговують весь податковий процес: діяльність суб'єктів податкових відносин з податкового планування, складання податкового бюджету, його затвердження і виконання. Вважають, що фіскальна функція виконується податками ефективно, якщо відбувається стабільне зростання

---

податкових надходжень за вищих або рівніших темпів економічного зростання, тобто не за рахунок посилення податкового тягара, а розширення податкових баз, об'єктів оподаткування та джерел сплати податків.

**Регулююча функція** податків полягає в обслуговуванні процесів свідомого втручання держави в ринкову економіку. Держава, активно використовуючи податки для стимулювання економічного зростання, регулювання інвестиційної активності, сукупного попиту і пропозиції шляхом маніпулювання видами податкових платежів та елементами оподаткування (податковими ставками, об'єктами, податковими пільгами) формує відповідно до прийнятої концепції податкову політику. Регулюючі властивості податків, найбільшою мірою проявляються в умовах цінової податкової рівноваги. Регулювання – це не самоціль, воно повинне бути підпорядковане ефективному вирішенню фіскальних завдань за оптимальних параметрів податкового навантаження на підприємства. Регулюючі властивості податків найактивніше використовуються державою і підприємствами в процесі управління податковими потоками.

**Контрольна функція** податків обумовлена законодавчо правовою формою фіскальних платежів. Контрольна функція податків існує лише в органічному поєднанні з фіскальною та регулюючою. Будь-які податкові відносини реалізуються, як правило, одночасно у фіскальній, в регулюючій, і в контрольній функціях. На практиці контрольна функція податків регулюється у формі камеральних та виїзних податкових перевірок, податкових самоперевірок і моніторингу самих платників податків та в інших формах. Для цілей управління податковим процесом контрольна функція податків не менш важлива, ніж всі інші.

Слід зазначити, що в останні десятиліття у більшості промислово розвинутих країн світу податкова система, крім фіскальної, виконує функцію стимулювання і використовується як інструмент екополітики, за допомогою якого добиваються поліпшення стану довкілля і використання природних ресурсів. Під екологізацією податкової системи розуміють процес трансформування традиційних податків, що виконують головним чином фіскальну функцію, та введення нових екологічних податків з метою стимулювання оздоровлення довкілля і ефективного використання природних ресурсів. Для оздоровлення навколишнього природного середовища частіше застосовуються спеціальні екологічні податки.

### 1.3. Розвиток концепцій оподаткування

У теоретичне розуміння податку економісти різних шкіл вкладають не однаковий зміст. Більшістю з них податки сприймаються як примусові стягнення у вигляді обов'язкових грошових платежів з фізичних та юридичних осіб, що вилучаються державою для забезпечення потреб суспільства.

Виконання державних функцій: заохочення економіки та торгівлі, підтримка правопорядку та взаємовідносин з іншими державами, створення ринку товарів та інших – обумовлює наявність фінансових ресурсів. Тому суспільство для забезпечення державних послуг змушене винайти спосіб їх фінансування. Держава нічого не може зробити для громадян, якщо громадяни нічого не хочуть зробити для держави.

Рішення суб'єктів господарювання щодо сплати частини власних ресурсів на користь держави було прийнято одночасно з організацією державної влади на певному етапі соціального, політичного й економічного розвитку. Засобом акумуляції фінансових надходжень до державного бюджету стали податки.

Концептуальні положення, що утворюють теоретичні основи податкової справи, були викладені ще в XVII столітті англійським економістом В. Петті в «Трактаті про податки і збори». В окремих главах він розглядає такі питання, як напрямки державних витрат, види податків і способи їх утримання, причини незадоволення платників, роль вільних гаваней. Зокрема, він писав: «який би ні був великий податок, але якщо він лягає на всіх пропорційно, ніхто не втрачає із-за нього будь-якого багатства. Тобто люди залишаються однаково

багатими, чи скоротять у них майно наполовину, чи подвоять його, тому що кожний збереже своє колишнє становище, свій сан і звання».

У XVIII столітті шотландський економіст А. Сміт у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» сформулював основні принципи оподаткування, актуальні і сьогодні. До них відносяться (рис. 2):

**- справедливість**

покладання однакового податкового обов'язку на осіб з однаковим доходом (горизонтальна справедливість) і покладання податкових зобов'язань пропорційно доходу (вертикальна справедливість). При цьому принцип горизонтальної та вертикальної справедливості розповсюджується не тільки на дохід але і на споживання;

**- визначеність**

для платника податків не повинно бути невизначеності та сумнівів у виявленні і розрахунку податків що треба сплатити;

**- зручність та простота**

визначення податкової зобов'язаності, тобто право платника податків вибирати найбільш підходящу йому облікову політику і сприятливі податкові правила;

**- ефективність і нейтральність**

податки повинні бути націлені на діяльність в цілому, а не на конкретного суб'єкта господарювання, при цьому їх негативний вплив на прийняття платником податків рішень повинний бути мінімальним як з точки зору адміністративних витрат, так і з точки зору втрат грошових коштів;

**- мінімальність втрати податків;**

**- складність можливості ухилення від сплати податків.**

Класична теорія податків розглядала податкові платежі як один з видів державних доходів, що повинні покривати витрати на утримання апарату управління. При цьому будь-яка інша роль (соціальна, регулююча) податкам не відводиться. Вважалось, що ринкова економіка – стійка і саморегульована система, у якій попит породжує пропозицію. Податки були джерелом надходжень у бюджет і не використовувалися для активної економічної політики, тобто їхні функції обмежувалися фіскальною необхідністю.

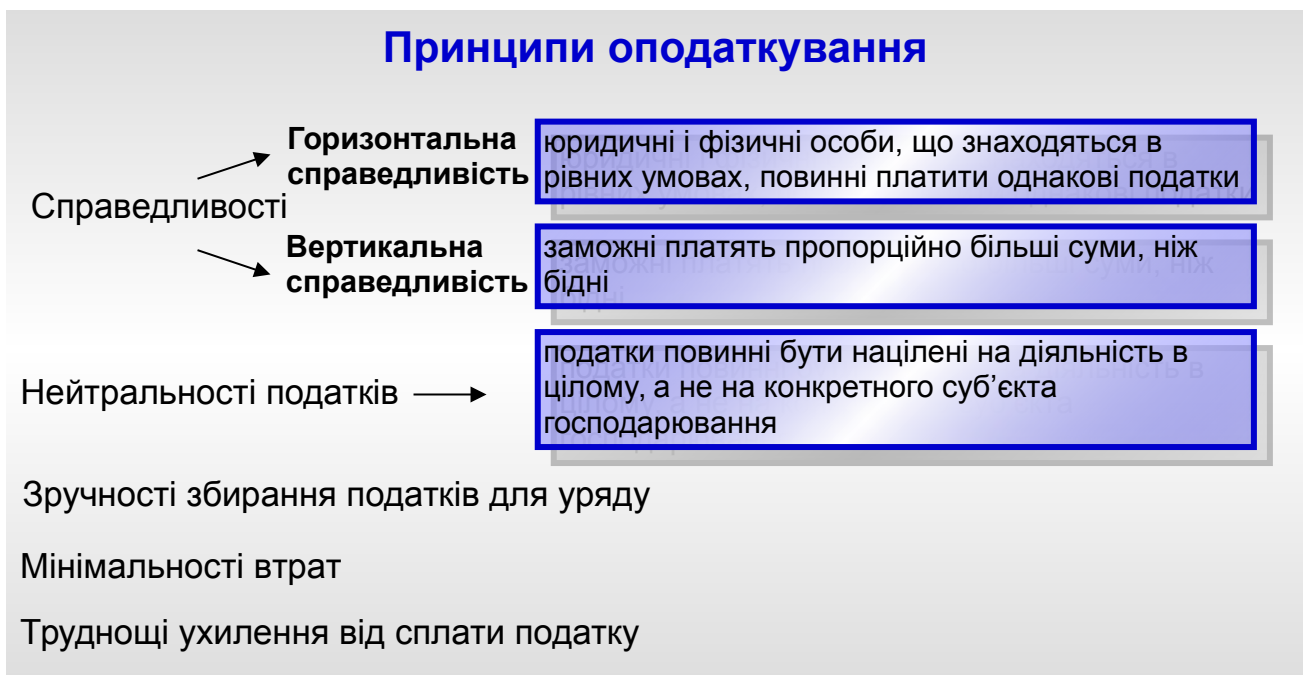


Рисунок 2. Принципи оподаткування

---

Таку переважно фіскальну функцію податки зберегли до 30-х років XX сторіччя. Під час найглибшої за всю історію розвитку економічної кризи 1929-1933 років стало зрозуміло, що не усі функції, що стабільно забезпечують економічне зростання, можуть бути реалізовані через систему ринкових відносин. Ринкові механізми у визначеній мері треба було доповнити процесами державного впливу. Концепцію державного регулювання економіки науково обґрунтував англійський економіст Дж. Кейнс. У 1935 р. вийшла його книга «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей». Одне з основних положень кейнсіанської теорії полягає у тому, що податки є важливим інструментом регулювання економіки, безпосередньо впливають на попит і споживання. З цього часу фіскальна функція перестала бути єдиною в характеристиці податків.

Податкова теорія монетаризму, висунута в 60-х роках минулого століття професором Чикагського університету М. Фрідменом і заснована на кількісній теорії грошей, пропонує обмежити роль держави тільки регулюванням грошей в обігу. На думку автора, за допомогою податків можна вилучати «зайву» кількість грошей з обороту і обмежити інфляцію. Маніпулювання податками, процентними ставками і грошовою масою дозволить створити стабільні умови для функціонування підприємств.

В умовах хронічної інфляції і інших кризових явищ, а також з розвитком економічної інтеграції стало необхідним таке податкове регулювання, яке вплинуло б не на попит, а на пропозицію ресурсів. Тому на зміну кейнсіанській концепції «ефективності попиту» прийшла неокласична теорія «ефективності пропозиції». Групою американських економістів на чолі з А. Лаффером були проведені дослідження і зроблені висновки про те, що такі негативні явища як висока інфляція, низькі нагромадження, спади виробництва викликані високими ставками оподаткування. Прихильники теорії «економіки пропозиції» висунули гіпотезу про те, що ріст податкових ставок лише до визначеної межі стимулює збільшення податкових надходжень, після чого їхній ріст вповільнюється. Далі спостерігається або поступове зниження доходів бюджету, або їхнє різке падіння. Таким чином, коли податкова ставка досягає визначеного рівня – втрачаються стимули до прояву підприємницької ініціативи і розширенню виробництва, зменшуються доходи і, як наслідок, платники податків переходять з «легального» у «тіньовий» сектор економіки.

За теорією А. Лафера, розвиток тіньової економіки має зворотній зв'язок з податковою системою, тобто підвищення податків збільшує розміри тіньової економіки, легального і нелегального відхилення від оподаткування, при якому велика частина доходів не декларується. І навпаки, зниження податкових ставок створює стимули до виробничої діяльності і розвитку економіки. Доходи бюджету збільшуються за рахунок розширення податкової бази, а не рахунок підвищення податкової ставки до рівня податкового ярма (Рис. 3).

# Крива Лафера

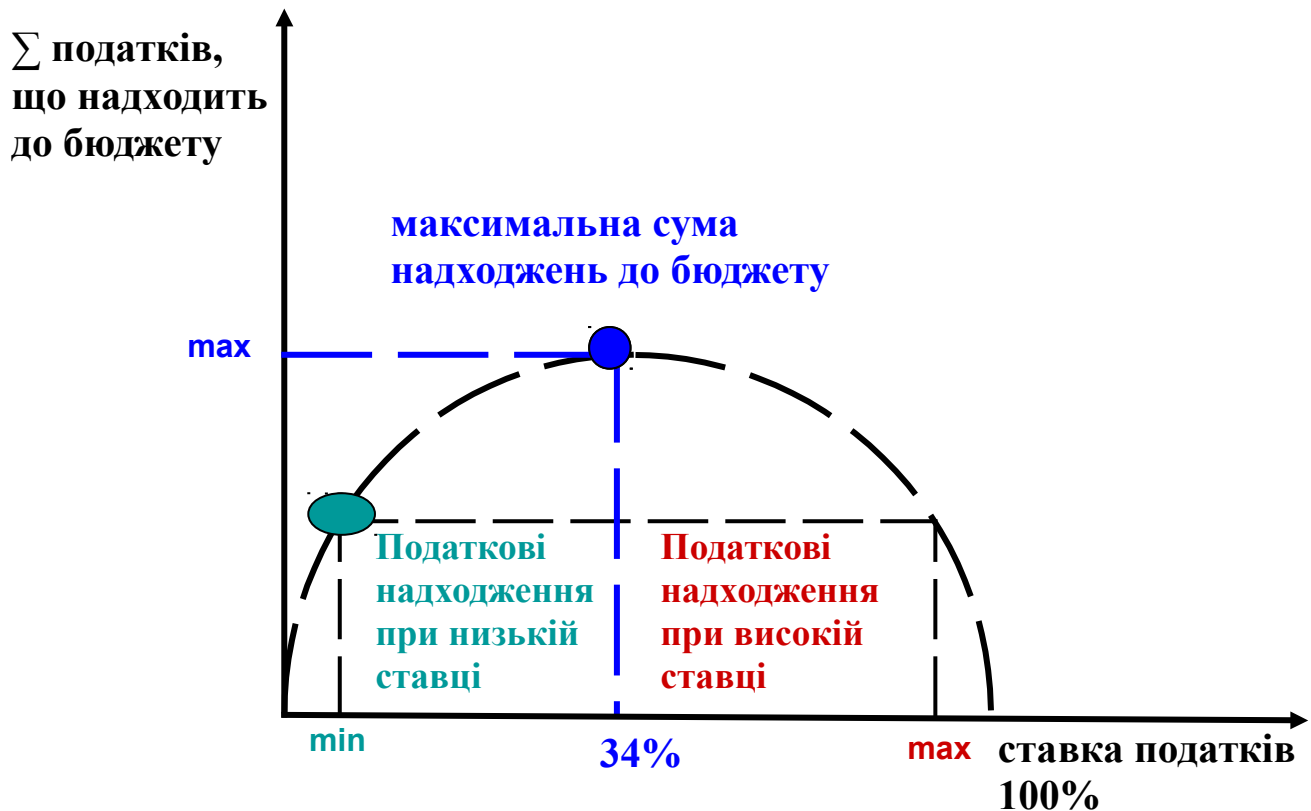


Рисунок 3. Крива Лафера

Ідеї американських економістів домінують в сучасних теоріях. Регулююча функція податків одержала подальший розвиток і доповнена наступними положеннями:

- **антимонопольна спрямованість**  
податкова система не повинна сприяти концентрації виробничих факторів на ефективних ринках;
- **принцип вигоди**  
пропорційність податкових зобов'язань тій вигоді, що платники податків одержують від реалізації урядових програм;
- **принцип платоспроможності**  
залежність податків від економічного потенціалу, розмірів доходів і майна, тобто платоспроможності платників податків;
- **гнучкість, чіткість, прозорість, стабільність податків.**

---

Таким чином, на кожному етапі соціально-економічного розвитку концепції оподаткування трансформуються в залежності від цілей і функцій, що покладаються на податкову систему.

## Тема 2. Управління у сфері оподаткування. Сутність та елементи податкового процесу

- 2.1. Податкова політика.
- 2.2. Визначення менеджменту та його функцій.
- 2.3. Поняття податкового менеджменту.
- 2.4. Податковий процес: його сутність та елементи.

### 2.1. Податкова політика

Сучасне суспільство домоглося перетворення податків із суто фіскального державного заходу на важливий економічний, соціальний та політичний фактор. Реальне використання суспільних благ, забезпечення яких здійснює держава, є головною причиною, що повинна спонукати кожну людину сплачувати податки. Їх витрачають не тільки на утримання суто державних інституцій, а й на охорону здоров'я освіти, розвиток культури, захист навколишнього середовища, на субсидії найбіднішим регіонам країни і найбіднішим громадянам тощо.

Не менш дієвий вплив система оподаткування має на функціонування і ділову активність підприємницьких структур, тобто на ту ланку господарської діяльності, де створюється фінансовий потенціал країни. Це потребує запровадження виваженої податкової політики на основі збалансування інтересів держави і господарчих суб'єктів. Отже, **податкова політика** – це діяльність держави у сфері встановлення і стягнення податків для забезпечення сталої фінансової бази держави, яка необхідна для виконання функцій, делегованих їй суспільством. Її призначенням є практичне застосування широкого арсеналу різних власних інструментів (податкових ставок, способів оподаткування, податкових пільг), що становлять податковий механізм. Проведення такої діяльності ґрунтується на обліку податкових надходжень від окремих платників податків, що, в свою чергу, обумовлює, з одного боку, необхідність своєчасного нарахування та сплати податків, а з іншого – необхідність постійного адміністрування цього процесу, від обліку платників податків до примусового стягнення боргів, тобто управління податками як на мікро-, так і на макроекономічному рівні.

Відомі три форми податкової політики (Рис. 4).



Рисунок 4. Форми податкової політики

---

Основними цілями податкової політики є:

- забезпечення повноцінного формування доходів бюджетної системи держави;
- досягнення сталого розвитку економіки, пріоритетних галузей і видів діяльності, окремих регіонів;
- забезпечення соціальної справедливості при оподаткуванні учасників господарської діяльності і фізичних осіб.

При формуванні державної податкової політики прийнято керуватися наступними принципами:

- **стабільність**  
види податків і механізми їх отримання визначений термін часу повинні бути незмінними;
- **обов'язковість**  
встановлення норм по сплаті податків та відповідальності за порушення податкового законодавства;
- **соціальна справедливість**  
орієнтація на принципи соціальної політики;
- **економічна ефективність** (у фінансовому та регулюючому аспектах)  
збалансованість отримання та фінансовий інструмент розвитку;
- **рівність**  
зобов'язання перед бюджетом встановлюється для усіх платників податків за їх можливостями і результатами діяльності;
- **гнучкість**  
своєчасне реагування на зміни в економіці і соціальній сфері;
- **рівномірність сплати**  
встановлення строків сплати податків для своєчасного наповнення бюджету;
- **ефективність адміністрування**  
процедура податкового адміністрування повинна бути максимально простою;
- **введення податкової квоти**  
рівень оподаткування доходу платника податків повинен забезпечувати розширене відтворення виробництва та потреб.

На сучасному етапі розвитку України, на жаль, ще не всі вище перелічені принципи є фактичними (не декларативними).

## 2.2. Визначення менеджменту та його функцій

Процеси управління як особливий вид людської діяльності виникли з потреби забезпечити цілеспрямованість та погодженість роботи людей. Якщо окремих ремісників сам управляє своєю працею, то колектив ремісників потребує майстра, тобто керівника, який здійснює функцію управління. Отже, управління виникло з потреб координації і погодження розподіленої праці. Більшість вчених вважають, що в історичному плані управління як діяльність виникло в період другого великого суспільного поділу праці - відокремлення ремесла від землеробства.

Вивчення історії розвитку людського суспільства свідчить, що уже в давнину були великі організації, які мали формальну структуру і відповідні рівні управління. Тільки завдяки існуванню таких організацій були побудовані споруди древніми інками, жителями Вавилону та Єгипту. Прикладом таких організацій може бути також імперія Олександра Македонського (пізніше - Римська імперія), які охоплювали величезні площі і об'єднували мільйони людей від Азії до Європи. Керівництво цими організаціями здійснювалося певними структурами, які включали імператора, його довірених осіб, губернаторів провінцій, митників, збирачів податків і наглядачів за роботою рабів на полях і в майстернях. Але до XX



в. ніхто не замислювався над тим, щоб організаціями управляти системно. Як самостійна теоретична дисципліна наука управління виникла на рубежі XIX—XX ст..

Ідея про те, що управління саме може внести істотний вклад у розвиток і успіх організації, зародилася в США. Родоначальник наукового менеджменту Ф.У. Тейлор говорив, що «мистецтво наукового управління - це еволюція, а не винахід». Осмислена й цілеспрямована діяльність будь-якого колективу вимагає управлінського впливу в чотирьох його головних напрямках - планування, організація, керівництво й контроль.

Наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони і закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

Теоретично управління можна розглядати в організаційно-технічному і соціально-економічному аспектах. Організаційно-технічний аспект управління передбачає збір та переробку інформації, прийняття та реалізацію рішень за відповідних організаційних умов. Соціально-економічний аспект управління включає: свідоме використання об'єктивних законів, котрі виявляються через суб'єктивну діяльність людей; формування мети діяльності; визначення шляхів, методів та засобів управління; одержання бажаного результату; зміни об'єкта управління у зв'язку з досягненням поставленої мети.

Отже, менеджмент як наукова дисципліна почав формуватися тоді, коли люди стали систематизувати і виробляти рекомендації про те, як краще управляти. У результаті виникли теорії, концепції, які можна було викладати й вивчати. Це і стало початком менеджменту.

Не зважаючи на понад столітню історію науки менеджменту, величезну кількість виконаних досліджень і публікацій, поняття «менеджмент» ще й досі залишається складним, а його суть і сьогодні не з'ясована остаточно. Адже під менеджментом розуміють і певний вид діяльності, і групу людей, які її здійснюють. І галузь досліджень, і навчальну дисципліну.

У літературі часто звертають увагу на англomовне походження поняття «менеджмент», хоча це не зовсім точно. До англійської мови цей термін прийшов з французької: французьке слово «*manager*» означає буквально «домоведення». Але в англійській мові дієслово «*to manage*» набуло справді сучасного значення, яке виражається низькою перекладів: «управляти», «керувати», «завідувати», «бути на чолі», «бути здатним справитися з чимось, якоюсь проблемою». Від зазначеного дієслова «*to manage*» утворився іменник «*management*» із подібними значеннями: управління, керівництво, завідування тощо.

Багатозначність поняття «менеджмент» яскраво віддзеркалює фундаментальний Оксфордський словник, в якому даються чотири його значення: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада і мистецтво управління; 3) особливого роду вміння, адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця. Всі ці значення слова «менеджмент» цілком прийнятні як для політики, так і для бізнесу.

Передумови менеджменту:

- 1) менеджмент як управлінська діяльність притаманна організаціям, які функціонують у певному ринковому середовищі. Будь-якій організації для досягнення своїх цілей потрібен менеджмент, а останній не може існувати поза організацією;
- 2) потреба в менеджменті виникає у зв'язку з необхідністю координації діяльності більшої або меншої кількості людей. Кожен з яких виконує певну роботу;
- 3) для досягнення цілей організації завжди доводиться використовувати певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, природних). Менеджмент і є тією ланкою, яка забезпечує ефективне використання зазначених ресурсів. Самі ж ці ресурси менеджери отримують від їхніх власників для відповідного розпорядження;
- 4) раціональний менеджмент ґрунтується на певному балансуванні між успіхом організації (досягнення її цілей), а також продуктивністю (рівнем використання ресурсів).

В економічній літературі поняття «управління, менеджмент» визначаються як сукупність принципів, форм, прийомів та методів цілеспрямованого впливу на об'єкт для досягнення певного результату.

У відповідності до цього визначення можна сказати, що менеджер - це працівник, який прийняв на себе відповідальність за якісне виконання доручених йому виробничих процесів, і з цією метою керує підлеглими йому працівниками, які безпосередньо зайняті у цих процесах (Рис.5).

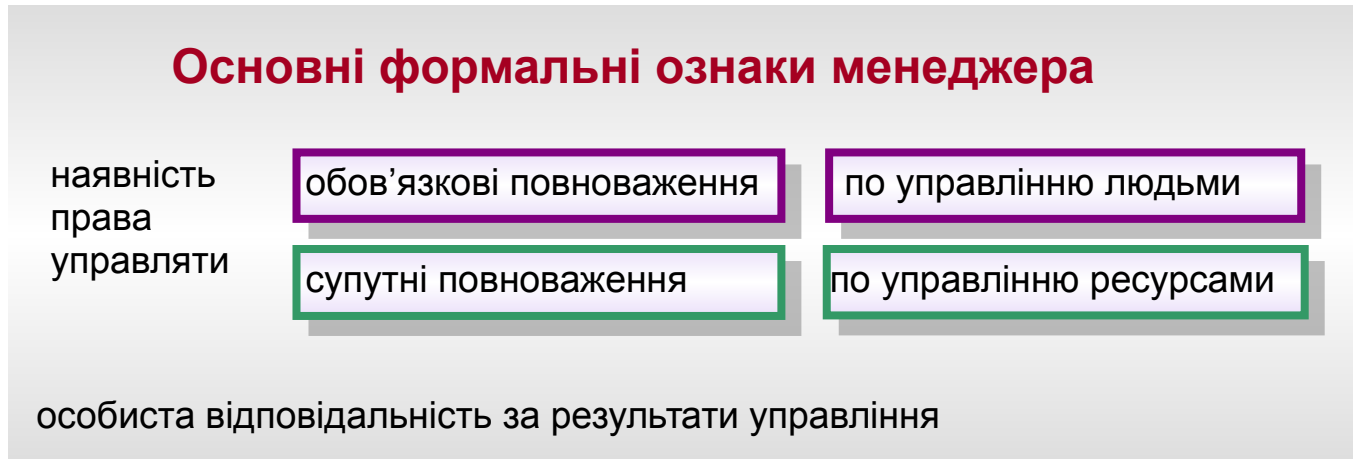


Рисунок 5. Основні ознаки менеджера

Підсумовуюче викладене: менеджмент – це, в першу чергу, управління; менеджер – це, в першу чергу, керівник.

**Функції менеджменту** - це відносно обособлені специфічні види управлінської діяльності, які мають єдність цілей, характеру виконуваних робіт і спрямовані на певну частину об'єкту, яким управляють, для досягнення спільних цілей.

Виділяють дві групи функцій менеджменту:

1. Загальні функції, до яких належать наступні:

- 1) Планування. Суть функції полягає у визначенні цілей об'єкту, яким управляють, розробці програми його дій у вигляді прогнозів, стратегічних, тактичних і оперативних планів.
- 2) Організація. Суть функції полягає у забезпеченні заходів з виконання розроблених планів:
- 3) Координація. Суть функції полягає у забезпеченні погодженості дій між різними частинами об'єкта, яким управляють встановленням і підтримкою найбільш раціональних зовнішніх і внутрішніх зв'язків.
- 4) Мотивація. Суть функції полягає у пошуку, розробці і підтримці найбільш ефективних форм і методів спонукання працівників до досягнення поставлених цілей.
- 5) Контроль. Суть функції полягає у встановленні постійного спостереження за реальним ходом виробничого процесу, зіставлення його із планами.

## 2. Конкретні (спеціальні) функції менеджменту:

- а) адміністративна;
- б) маркетингова;
- в) логістична;
- г) виробнича;
- д) збутова;
- е) фінансова;
- є) кадрова та ін.

Між загальними і конкретними функціями існує тісний взаємозв'язок, оскільки кожна загальна функція проявляє себе через конкретні, а кожна конкретна - вимагає реалізації всіх загальних функцій.

На сьогодні прийнято вважати, що процес управління стосовно всіх організацій складається з 4 основних (первинних) функцій: планування, організації, мотивації, контролю, об'єднаних зв'язуючими процесами комунікації і ухвалення рішень.

### 2.3. Сутність податкового менеджменту

Податковий менеджмент – це частина загальної системи управління ринковою економікою, тобто складова загального менеджменту в цілому. У основі податкового менеджменту лежать загальні принципи і фундаментальні положення управління економікою, системного підходу та аналізу. Управління в теорії менеджменту, з одного боку, пов'язане з реалізацією основних функцій управління (плануванням, аналізом і контролем), а з іншого – трактується як особливий вид діяльності, спрямований на здійснення управління людьми (Рис. 6).

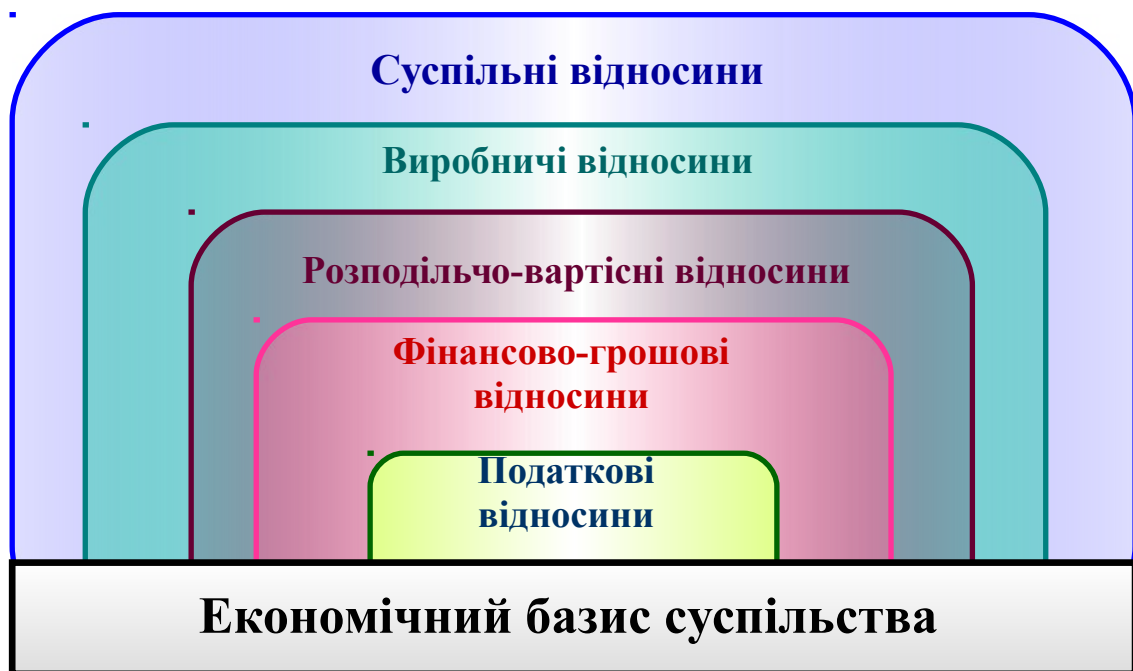


Рисунок 6. Місце податкових відносин в системі суспільних відносин

---

**Об'єктом впливу в податковій сфері** є відносини, що виникають між державою та платниками з приводу сплати до бюджету податків і зборів. А результатом такого впливу має бути, з одного боку, формування централізованого грошового фонду держави, а з іншого – створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності, регулювання соціально-економічного життя суспільства. Вказана мета впливає з двох функцій податків – фіскальної та регулюючої.

Органи законодавчої та виконавчої влади, контролюючі органи у сукупності з платниками податків створюють **коло суб'єктів податкового менеджменту**.

Відокремлюють два рівня податкового менеджменту:

- макрорівень – державний (фіскальний) податковий менеджмент;
- мікрорівень – податковий менеджмент підприємств (організацій), або корпоративний податковий менеджмент.

Податковий менеджмент, з одного боку, є результатом застосування наукових знань, а з іншого – сферою практичної діяльності. У першому випадку йдеться про розроблення концептуальних основ податкового менеджменту: його предмета і об'єкта, сукупності принципів, підходів та інструментарію; у другому – про конкретні форми, методи і прийоми ухвалення рішень з управління податками, оподаткуванням і податковими потоками на різних рівнях.

Таким чином, **податковий менеджмент** – це система державного і корпоративного управління податковими потоками шляхом використання науково обґрунтованих ринкових форм і методів та ухвалення рішень у сфері управління податковими доходами і податковими витратами на макро- і мікро рівнях.

Метою податкового менеджменту на макроекономічному рівні є забезпечення доходної частини бюджету та впливу податків на розвиток підприємництва і соціальної сфери.

Метою податкового менеджменту на мікроекономічному рівні є своєчасне та повне виконання зобов'язань платника податків у відповідності з діючим законодавством за умов найбільш повного використання податкових стимулів (вигод, пільг тощо), які забезпечують зростання підприємницького прибутку. Податковий менеджмент на мікрорівні передбачає прогнозування і планування податків, податковий облік, внутрішній контроль оподатковуваних баз, але всі ці функції, звичайно, мають особливості, належні цілям та завданням мікроекономічного рівня.

Мета державного податкового менеджменту та корпоративного відрізняються. Держава зацікавлена у зростанні податкових надходжень, а підприємства – у зменшенні податкових платежів. Проте спільна мета податкового менеджменту, незважаючи на його рівень, полягає у зміцненні фінансів, підвищенні економічної ефективності, забезпеченні економічного зростання.

Вважається, що податковий менеджмент необхідно розглядати у трьох аспектах:

- як систему управління податками;
- як визначену категорію людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління податками;
- як форму підприємництва (стосується корпоративного і персонального податкового менеджменту).

**Державний податковий менеджмент** є системою управління податковими потоками з боку органів державної влади в межах встановлених процедур і елементів податкового процесу за допомогою ринково орієнтованих форм і методів з метою фінансового забезпечення виробництва та надання необхідного обсягу і якості суспільних благ (вигод, послуг). У основі державного податкового менеджменту лежать принципи стратегічної оцінки тенденцій та закономірностей формування структури розвитку економічного, фінансового і податкового потенціалу, а також методи забезпечення їх продуктивного впливу на фактори економічного зростання.

---

Кожна система управління (у тому числі й управління оподаткуванням) складається з двох взаємопов'язаних складових – об'єкту і суб'єкту управління. На якості управління позначаються як знання об'єкту (або керованої системи), так і суб'єкту (або керуючої системи).

**Об'єктом державного податкового менеджменту** є чинна податкова система держави.

**Предметом** – правове та організаційне забезпечення створення та функціонування податкової системи держави.

Правове забезпечення полягає в розробці нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини у сфері оподаткування, сукупність яких становить податкове право.

Організаційне забезпечення податкової системи полягає, перш за все, у створенні системи органів податкового адміністрування й контролю та забезпеченні їх необхідними кадровими, інформаційними та матеріальними ресурсами.

**Основними завданнями державного податкового менеджменту є:**

- забезпечення мобілізації грошових надходжень для виконання дохідної частини бюджетів різних рівнів;
- прогнозування обсягів податкових та інших надходжень на перспективу на основі прогнозних розрахунків росту доходів суб'єктів господарювання, галузей економіки, розвитку регіонів тощо;
- розробка нових концепцій оподаткування, які б сприяли розвитку підприємницьких структур та соціальної сфери.

**Суб'єктами державного податкового менеджменту** виступають органи державної законодавчої та виконавчої влади, які безпосередньо здійснюють управління потенційними і фактичними податковими потоками. До таких суб'єктів належать Верховна Рада України, законодавчі і виконавчі органи влади, зокрема, органи місцевого самоврядування, Президент України, Адміністрація Президента, Міністерство фінансів України і підвідомчі йому Державна фіскальна служба, Державне казначейство.

Законодавчі органи влади розглядають та приймають законодавчі акти у сфері оподаткування, бюджети на черговий рік та звіти про їх виконання, а також ведуть діяльність щодо правового забезпечення податкового процесу в країні. Уряд України здійснює загальне керівництво та контроль за розробленням і реалізацією державної податкової політики, надає вказівки міністерствам щодо розроблення конкретних проблем у сфері оподаткування, здійснює нормативне забезпечення податкового процесу і податкової політики.

Державний податковий менеджмент забезпечує стійку податкову рівновагу, довгострокову збалансовану підтримку податками всіх своїх функцій на основі раціоналізації процедур і елементів податкового процесу, оптимізації вхідних і вихідних податкових потоків.

**Мета державного податкового менеджменту** – забезпечення надходжень в державний бюджет оптимальних сум податків у відповідності з можливостями платників податків.

Державний податковий менеджмент у цілому і ухвалення податкових рішень зокрема здійснюється в межах встановленого податкового процесу та його елементів (податкового права, системи оподаткування, податкової політики, податкового механізму). З процесуальних позицій державний податковий менеджмент забезпечує організацію податкового процесу, державне податкове планування (прогнозування), державне податкове регулювання та державний податковий контроль.

Основне **завдання державного податкового менеджменту** щодо регламентування податкових норм і правил полягає у встановленні і зміні елементів податкової системи для забезпечення надходжень до бюджету, стимулювання економічного зростання. Тобто, йдеться про *оптимальне поєднання фіскальної і регулюючої функції податків*.

Податковий менеджмент діяльності державних органів влади повинен бути спрямованим на забезпечення інтересів як держави, так і платників податків. Таким чином державні органи влади вирішують **двоєдине завдання податкового менеджменту**, а саме:

- вилучити у платника податків максимальну суму на користь державного бюджету;
- залишити платнику податків стільки грошових коштів, скільки необхідно для здійснення розширеного відтворення та розвитку податкової бази.

Ефективність податкового менеджменту залежить від ступеня його відповідності можливостям економіки, потребам соціально-економічного розвитку країни та інтересам громадянського суспільства.

Державний податковий менеджмент як особливий науково-технічний процес є надзвичайно об'ємним за своїм змістом, умовам організації і цілям. Податковий менеджмент, який ґрунтується на положеннях податкового права і доповнює їх з теоретико-практичної точки зору, можна назвати основою всієї структури податкового механізму. Це і розробка правових засад оподаткування на основі історичного досвіду, сучасних досягнень економічної науки і практики; і забезпечення умов функціонування конкретного податкового механізму та його елементів ( планування, регулювання, контролю); і створення обліково-аналітичних процедур. В зв'язку з чим державний податковий менеджмент займає провідне місце в системі управління економікою.

## 2.4. Податковий процес: його сутність та елементи

Державний податковий менеджмент як система управління податковими потоками функціонує в межах встановлених процедур та елементів податкового процесу. Враховуючи, що податкові потоки не можуть виникати і здійснювати рух поза податковим процесом, останній одночасно виступає і умовою, і об'єктом управління.

Сутність податкового процесу на макрорівні слід розглядати з двох позицій: вузької – бюджетно-процесуальної та широкої – економічної.

У вузькому розумінні податковий процес є діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування зі складання, розгляду і виконання податкових бюджетів.

З широкої точки зору податковий процес включає складання, розгляд і виконання податкових бюджетів, а також податкове право, систему оподаткування, систему податків, податкову систему, податковий механізм і податкову політику, тобто є складною системою, що синтезує весь комплекс відносин управління податками в країні. Таким чином, сутність **податкового процесу** полягає у закріпленні нормами податкового права відносин щодо управління державним податковим менеджментом податковими бюджетами на основі чинних систем оподаткування, податкової системи і податкового механізму в межах ухвалені концепції державної податкової політики.

Податкове право, оподаткування, система податків, податкова система і податкова політика є елементами податкового процесу. Кожен з них займає в структурі податкового процесу відповідну нішу, і саме на їх основі здійснюється безпосереднє управління податковими бюджетами всіх рівнів.

Податкове право пронизує весь комплекс податкових відносин, формуючи правове забезпечення податкового процесу. **Податкове право** – це сукупність законодавчих та інших нормативних актів, що регламентують основи і організацію податкового процесу, податкової системи, справляння встановлених податків і зборів за елементами оподаткування і податкового контролю. У податковому праві безпосередньо реалізується специфічна законодавчо-правова, примусова форма податкових відносин.

**Податкове законодавство** – це сукупність чинних законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють відносини щодо встановлення та скасування податків, зборів та обов'язкових платежів, а також відносин, які виникають у процесі виконання обов'язків

---

щодо сплати їх сплати, здійснення податкового контролю та визначення фінансової та іншої відповідальності за порушення у сфері оподаткування.

Правове регулювання податкових відносин базується на певних загальновизнаних принципах, до яких відносять:

- **Стабільність**  
незмінність законодавства з питань оподаткування, видів податків, правил їх справляння протягом тривалого періоду.
- **Економічної обґрунтованості**  
встановлення податків та зборів відповідно до фінансових можливостей платників з урахуванням оптимальної збалансованості доходів та витрат бюджету.
- **Передбачуваності**  
зміни до податкового законодавства мають прийматись відкрито з урахуванням соціально-економічної обґрунтованості.
- **Антиінфляційної спрямованості податків**  
запобігання інфляції шляхом оптимальних податкових вилучень.
- **Рівності**  
рівного обов'язку платників податків за рівних умов господарювання та розмірів доходів.
- **Стимулювання**  
формування економічної та правової зацікавленості у здійсненні певної діяльності з огляду на умови її оподаткування.
- **Економічності**  
витрати на адміністрування податку не повинні перевищувати надходження від цього податку.

В статті 4 Податкового кодексу України перераховані принципи сучасного оподаткування.

Податкове законодавство України ґрунтується на таких принципах:

- загальність оподаткування - кожна особа зобов'язана сплачувати встановлені цим Кодексом, законами з питань митної справи податки та збори, платником яких вона є згідно з положеннями цього Кодексу;
- рівність усіх платників перед законом, недопущення будь-яких проявів податкової дискримінації - забезпечення однакового підходу до всіх платників податків незалежно від соціальної, расової, національної, релігійної приналежності, форми власності юридичної особи, громадянства фізичної особи, місця походження капіталу;
- невідворотність настання визначеної законом відповідальності у разі порушення податкового законодавства;
- презумпція правомірності рішень платника податку в разі, якщо норма закону чи іншого нормативно-правового акта, виданого на підставі закону, або якщо норми різних законів чи різних нормативно-правових актів припускають неоднозначне (множинне) трактування прав та обов'язків платників податків або контролюючих органів, внаслідок чого є можливість прийняти рішення на користь як платника податків, так і контролюючого органу;
- фіскальна достатність - встановлення податків та зборів з урахуванням необхідності досягнення збалансованості витрат бюджету з його надходженнями;

- 
- соціальна справедливість - установлення податків та зборів відповідно до платоспроможності платників податків;
  - економічність оподаткування - установлення податків та зборів, обсяг надходжень від сплати яких до бюджету значно перевищує витрати на їх адміністрування;
  - нейтральність оподаткування – установлення податків та зборів у спосіб, який не впливає на збільшення або зменшення конкурентоздатності платника податків;
  - стабільність - зміни до будь-яких елементів податків та зборів не можуть вноситися пізніше як за шість місяців до початку нового бюджетного періоду, в якому будуть діяти нові правила та ставки. Податки та збори, їх ставки, а також податкові пільги не можуть змінюватися протягом бюджетного року;
  - рівномірність та зручність сплати установлення строків сплати податків та зборів, виходячи із необхідності забезпечення своєчасного надходження коштів до бюджетів для здійснення витрат бюджету та зручності їх сплати платниками;
  - єдиний підхід до встановлення податків та зборів - визначення на законодавчому рівні усіх обов'язкових елементів податку.

Загальнодержавні, місцеві податки та збори, справляння яких не передбачено Податковим кодексом, сплаті не підлягають.

Податкові періоди та строки сплати податків та зборів установлюються, виходячи з необхідності забезпечення своєчасного надходження коштів до бюджетів, з урахуванням зручності виконання платником податкового обов'язку та зменшення витрат на адміністрування податків та зборів.

Проте головним недоліком українського податкового права залишається його нестабільність, відсутність довготривалої науково обґрунтованої стратегії політики податкового реформування.

Під **оподаткуванням** слід розуміти законодавчо встановлений процес організації порядку справляння податків, зокрема, обчислення, сплати та контролю за дотриманням податкового законодавства.

До поняття системи оподаткування близьке за своєю сутністю поняття системи податків і податкової системи. В економічній літературі ці поняття досить часто ототожнюють, що не відповідає вимогам основних позицій управління.

**Система податків** – це заснована на податкових відносинах, встановлена податковим законодавством країни сукупність податкових платежів у певній комбінації відповідно до класифікаційних груп і видів.

**Податкова система** є закріпленою в податковому законодавстві комбінацією податкових форм і видів податкових платежів, елементів, принципів і методів оподаткування, а також прав, обов'язків та відповідальності суб'єктів податкових відносин (платників податків, податкових агентів, контролюючих органів). Податкова система включає: систему податків, систему оподаткування та сукупність податкових повноважень суб'єктів податкових відносин, включаючи органи, що здійснюють податковий контроль і управління податковим процесом. Таким чином, система податків входить у податкову систему лише як один з елементів останньої.



---

Безпосереднє державне управління податковою системою і податковими потоками країни здійснюється через податковий механізм, який є як одним із найважливіших елементів податкового процесу. **Податковий механізм** приводить в дію законодавчо сформовану систему податків і оподаткування відповідно до пріоритетів державної податкової політики. Таким чином, податковий механізм є сукупністю закріплених нормами податкового права форм, методів та інструментів державного податкового планування, організації виконання бюджетів, державного податкового регулювання і податкового контролю, що реалізовується в межах ухваленної концепції, стратегії і тактики державної податкової політики.

Як категорія державного податкового менеджменту податковий механізм складається з наступних елементів, що наповнюють його конкретним практичним змістом:

- організація виконання податкових бюджетів;
- державне податкове регулювання;
- державний податковий контроль.

Через зазначені елементи податкового механізму функціонує податкова система і реалізується податкова політика держави за її фінансовим, регулюючим і контрольним напрямками.

---

### **Тема 3. Структура податкового менеджменту. Напрями розвитку державного податкового менеджменту**

- 3.1. Податкове планування**
- 3.2. Податкове регулювання**
- 3.3. Податковий контроль**
- 3.4. Напрями розвитку державного податкового менеджменту**

#### **3.1. Податкове планування**

Це важливий функціональний елемент податкового менеджменту. За допомогою планування встановлюються основні напрями зусиль і ухвалення рішень, які забезпечують досягнення мети. Під час реалізації цієї функції управління слід не лише передбачити результат, якого необхідно досягти в процесі управління податковими потоками, але і має бути визначений найефективніший спосіб його досягнення. Конкретні способи формує система управління, опираючись на певні уявлення про те, як функціонуватиме керований об'єкт у плановому періоді. Саме тому при управлінні будь-якими соціально-економічними процесами планування завжди супроводжується прогнозуванням, основою якого слугують узагальнення і аналіз наявної інформації з подальшим моделюванням можливих результатів розвитку подій.

**Податкове планування** – це заснований на прогнозах параметрах процес визначення державою та суб'єктом господарювання найбільш ефективних напрямів руху і оптимізації обсягу, складу та структури вхідних і вихідних податкових потоків на майбутній рік або перспективу (Рис. 9).

Мета і завдання податкового планування на макро- і макрорівнях відрізняються. Держава прагне запланувати якомога більше податкових доходів для бюджету і позабюджетних фондів, а підприємство – намітити вже в процесі планування шляхи і методи зниження податкових зобов'язань.

**Мета державного податкового планування** полягає в оптимальному за обсягом, складом і структурою фінансовому забезпеченні витратних повноважень органів влади всіх рівнів у межах реалізації концепції державної економічної, фінансової, соціальної та податкової політики.

**Метою корпоративного податкового планування** є оптимізація податкових потоків підприємства в межах реалізації його економічної, фінансової та податкової політики.

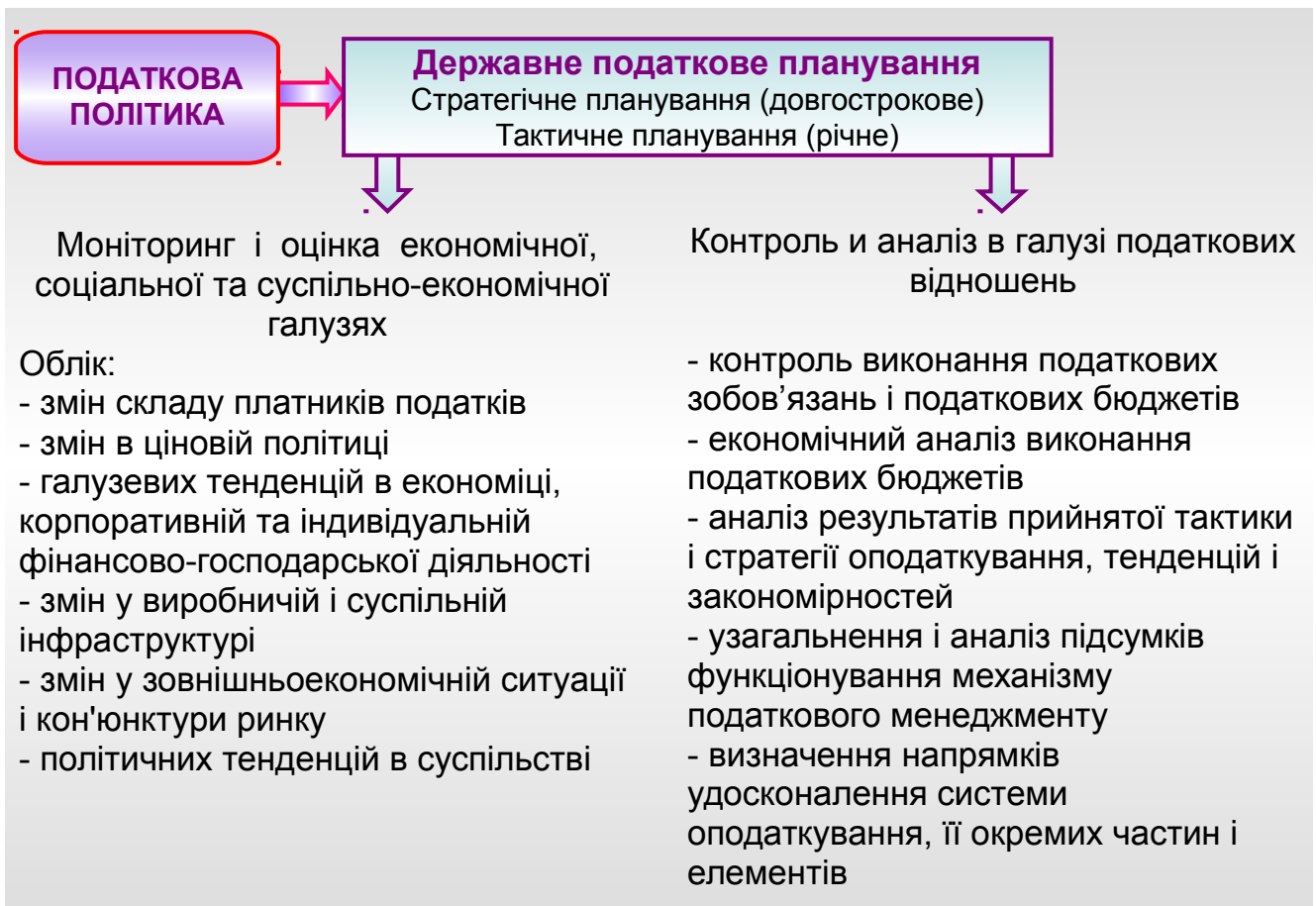


Рисунок 9. Податкове планування

Ключову роль в податковому плануванні відіграє збір і обробка аналітичної інформації, яка надходить як від платників податків, так і з державних джерел для ухвалення управлінських рішень. У цілому податкове планування – це процес аналітичний і одночасно пошуковий, творчий, такий, що вимагає індивідуального підходу. На базі проведеного аналізу складаються різні варіанти діяльності суб'єкта загального податкового менеджменту. Головне завдання на даному етапі полягає в порівнянні розроблених варіантів планів щодо виявлення найбільш оптимального за умов, що складаються, і ухвалення такого, що дає змогу досягти поставленої мети з найбільшим ефектом.

Наступний етап податкового планування – розроблення загальної концепції оподаткування, що забезпечує реалізацію стратегічних економічних цілей податкового менеджменту, тобто практичне впровадження планів.

Податкове планування тісно пов'язане з податковою політикою не лише на державному рівні. Проте на державному рівні податкова політика певною мірою зводиться до податкового планування: всі параметри податкової політики знаходять відображення в податковому плануванні. Податкова політика складається із стратегії і тактики, так само, як і податкове планування поділяється на стратегічне і тактичне. До того ж податкове планування є ефективним за умови, коли має місце тісна взаємодія обох його складових.

**Стратегічне податкове планування** є довгостроковим плануванням для поставлених стратегічних цілей, тобто плануванням податкових потоків на тривалу перспективу на основі стратегічних параметрів податкової політики. За сучасних умов стратегічне планування на підприємстві недостатньо розвинене. В першу чергу це обумовлено нестабільністю в країні – це стосується правового поля, економічного середовища, політичної обстановки. У масштабі країни процес стратегічного податкового планування розвиненіший. Це обумовлено наявністю в цілому налагодженого процесу планування у всіх сферах діяльності і на всіх

рівнях. Податкове планування завжди було притаманне економіці нашої країни. Складаються прогнозні значення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, аналізуються причини недоїмок. Проте говорити про те, що сьогодні в Україні є діюча система податкового планування як елемента податкового менеджменту, ще зарано.

На рівні окремо взятих платників податків найбільш поширене тактичне та оперативне податкове планування. В Україні воно започатковане із середини 1990-х років. Такий вид податкового планування передбачає складання прогнозних даних і розроблення планів податкових надходжень в розрізі податків на поточний рік. Проте на підприємствах розроблення таких річних податкових планів неминуче переростає в стратегічне податкове планування, якщо цей суб'єкт господарювання продовжує використовувати вироблену концепцію податкової політики, що враховує змінні зовнішні і внутрішні чинники.

Загалом, податкове планування, як елемент податкового менеджменту, складається з таких процесів:

- податкового прогнозування;
- стратегічного і тактичного податкового планування, зведеного податкового планування (розробки концепції податкової політики);
- податкового бюджетування, орієнтованого на результат;
- раціонального використання отриманих додаткових доходів на фінансування ефективних витрат.

Найважливішою формою фінансового планування є бюджетування, яке на відміну від податкового менеджменту безпосередньо спрямоване на оптимізацію податкових потоків. Виступаючи центральною ланкою податкового менеджменту, податкове бюджетування в податковому плануванні потребує підвищення його ролі.

### 3.2. Податкове регулювання

Податкове регулювання безпосередньо пов'язане з податковим плануванням і належить до найбільш мобільних елементів податкового менеджменту.

Регулювання згідно з теорією управління – це детальне розроблення способів реалізації планових завдань, а також розроблення дій, спрямованих на їх виконання. Податкове регулювання є сполучною ланкою між плануванням та контролем, оскільки регулювання повинне не лише детально обґрунтовувати визначений варіант плану щодо ресурсів, методів та періоду реалізації, але і виявити, а потім зафіксувати сукупність параметрів плану, яка буде достатньою для здійснення ефективного контролю за виконанням затверджених планових завдань.

**Податкове регулювання** – складова процесу управління податками, спрямована на забезпечення реалізації концепцій податкової політики держави та підприємств. Податкове регулювання як функціональний елемент податкового менеджменту не слід ототожнювати з регулюючою функцією податків, за допомогою якої разом з іншими функціями реалізується суспільне призначення податків. Функція податків об'єктивна категорія і вона передбачає потенційну можливість регулювання соціально-економічних процесів. Податкове регулювання – це суб'єктивна діяльність людей щодо застосування на практиці регулюючих можливостей податків, які можуть бути використані з різними коефіцієнтами корисної дії в межах затверджених податкових завдань та податкової концепції. Воно також є процесом детального розроблення способів реалізації податкових планів, формування і введення за необхідності нових та коригування діючих податкових режимів, спрямованих на реалізацію цінового, фіскального, регулюючого і контрольного призначення (функцій) податків, що отримали кількісне і якісне відображення в бюджетно-податкових завданнях, цільових установках і податковій концепції на конкретній період.

**Основна мета податкового регулювання** полягає в урівноваженні суспільних, корпоративних та особистих економічних інтересів. Практика податкових взаємин свідчить,

що на сьогоднішній день серед функцій податків реально функціонує (і не завжди ефективно) лише фіскальна, тоді як регулююча – лише теоретично.

Форми і методи податкового регулювання різняться в межах державного і корпоративного податкового менеджменту.

У державному податковому менеджменті податкове регулювання є макрорегулювання економіки, фінансів країни і всього податкового процесу в суспільстві. Крім того, податкове регулювання – це процес науково вивіреного і практично обґрунтованого оперативного втручання в хід виконання податкових бюджетів. У практичному розумінні податкове регулювання складається з наступних етапів: ухвалення рішень, їх деталізація із забезпечення повного та своєчасного виконання і по вертикалі, і по горизонталі завдань податкового адміністрування (Рис. 10). Ефективність податкового регулювання може бути забезпечена лише за наявності чіткої макроекономічної стратегії в рамках загальної системи державного регулювання економіки, розробленої відповідно до довгострокової програми соціально-економічного розвитку країни. Всі економічні, фінансові і податкові методи державного регулювання повинні бути тісно взаємопов'язані, що є необхідною умовою достатньої результативності кожного з них зокрема.

## Податкове регулювання

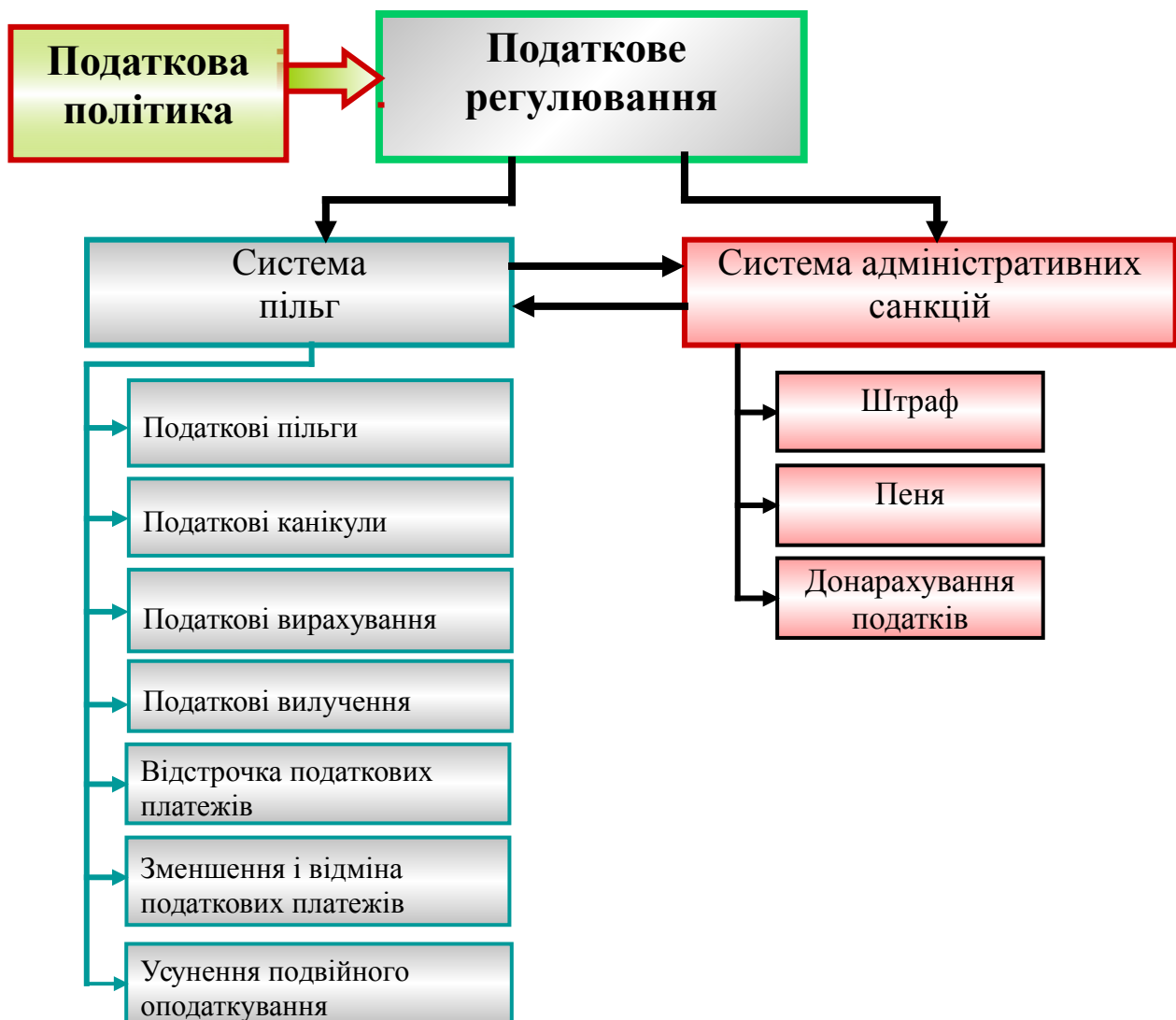


Рисунок 10. Податкове регулювання

---

У межах корпоративного податкового менеджменту податкове регулювання є процес (механізм) коригування параметрів податкового планування і бюджетування, а також оптимізація податкових потоків на рівні господарчого суб'єкта.

Методи податкового регулювання мають свої особливості, пов'язані із специфікою виконання планових і бюджетних завдань із податків. Плановий рівень податкових надходжень не має чіткого адресного розпису за конкретними виконавцями, і тому його виконання визначається підсумково за рахунок різноманітних результатів господарської діяльності платників податків, зорієнтованих на реалізацію власних інтересів. Унаслідок цього, методи податкового регулювання повинні включати як методи прямого (законодавчого) впливу, так і методи непрямого впливу на поведінку платників податків, які стимулюють ухвалення ними рішень, необхідних суспільству. Загалом, методи податкового регулювання пов'язані з елементами системи податків і оподаткування, податковими пільгами та іншими складовими податкового процесу на макро- і мікрорівнях.

### 3.3. Податковий контроль

Податковий контроль як функціональний елемент податкового менеджменту необхідний для ефективного управління оподаткуванням. Весь процес управління податковими потоками завершується саме податковим контролем. За його наслідками ухвалюються рішення щодо коригування податкового процесу.

Податковий контроль – процес, що забезпечує досягнення намічених цілей, завдань та планових параметрів, в тому числі шляхом застосування фінансових санкцій.

Податковим кодексом визначено, що **податковий контроль** - система заходів, що вживаються контролюючими органами та координуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику, з метою контролю правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів, а також дотримання законодавства з питань регулювання обігу готівки, проведення розрахункових та касових операцій, патентування, ліцензування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи.

Контролюючими органами є центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну податкову, державну митну політику, державну політику з адміністрування єдиного внеску, державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування податкового та митного законодавства, законодавства з питань сплати єдиного внеску та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючий орган, його територіальні органи.

Повноваження і функції контролюючих органів визначаються Податковим кодексом, Митним кодексом України та законами України.

Розмежування повноважень і функціональних обов'язків контролюючих органів визначається законодавством України.

Податковий контроль здійснюється шляхом:

- ведення обліку платників податків;
- інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності контролюючих органів;
- перевірок та звірок відповідно до вимог Податкового кодексу, а також перевірок щодо дотримання законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, у порядку, встановленому законами України, що регулюють відповідну сферу правовідносин;
- моніторингу контрольованих операцій та опитування посадових, уповноважених осіб та/або працівників платника податків відповідно до статті 39 Податкового кодексу.

---

За порушення податкового законодавства передбачені різні види відповідальності (фінансова, адміністративна, кримінальна).

Сутність процесу податкового контролю, форми і способи його здійснення істотно різняться залежно від того, державний це чи корпоративний податковий контроль.

Контроль, через який держава впливає на суб'єкти господарювання і зобов'язує їх вірно формувати податкову базу та обчислювати належні їй платежі, називається **державним податковим контролем**.

З метою мінімізації санкцій за податкові правопорушення платники податків організовують внутрішній контроль (самоконтроль) за правильністю і своєчасністю виконання ними податкових зобов'язань. Як правило, внутрішнім податковим контролем займаються податкові менеджери.

**Корпоративний податковий контроль** – це систематична діяльність, спрямована на організацію достовірного податкового обліку на підприємстві, самоконтролю за достовірністю податкових розрахунків, а також виявлення і усунення податкових помилок до перевірки контролюючими органами.

В основу внутрішнього податкового контролю покладені загальні принципи здійснення цієї функції управління, і поряд з цим він має специфічні організаційно-економічні принципи. До них відносяться:

- дотримання інтересів держави та економічних контрагентів;
- доступність результатів податкового контролю для їх аналізу зі сторони державних контролюючих органів;
- аналітичність та змістовність звіту з внутрішнього податкового контролю для встановлення закономірностей потоків грошових коштів.

Основними завданнями внутрішнього податкового контролю є:

- правильне складання фінансових документів;
- своєчасне і належне заповнення всіх реєстрів податкової звітності, декларацій та проміжних розрахунків податкових платежів тощо;
- забезпечення достовірності бухгалтерського і податкового обліку.

Виникнення податкових помилок найчастіше обумовлене суб'єктивними чинниками: недостатньою кваліфікацією працівників, помилками із-за неуважності, несумлінного ставлення до виконання своїх обов'язків тощо. Загалом правильно організований корпоративний податковий контроль дає змогу істотно знизити кількість податкових помилок і тим самим звести до мінімуму розміри штрафних санкцій за наслідками перевірок контролюючими органами, а також забезпечує підприємству стабільну основу для роботи.

### 3.4. Напрями розвитку державного податкового менеджменту

Запровадження податкового менеджменту в Україні надає функціонуванню фіскальним механізмам нових пріоритетів у напрямку встановлення відповідних взаємовідносин платників податків та органів контролю як рівних учасників та партнерів для досягнення єдиної мети: побудови економічно розвиненої, демократичної держави.

Успішне проведення податкової політики держави залежить від раціонального податкового законодавства та ефективності системи державного податкового менеджменту.

**Державний податковий менеджмент** - це процес, що повинен поєднувати інтереси держави та суб'єкти господарювання. Тому від грамотного їх поєднання залежить якість та ефективність управління оподаткуванням на загальнодержавному рівні.

У цілому, підвищення ефективності державного податкового менеджменту, його розвиток повинні зводитися до зростання результативності заходів щодо всіх функціональних напрямів менеджменту: організації, планування, регулювання та контролю.

---

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.

Невід'ємною складовою і умовою успіху податкового менеджменту на всіх етапах його підготовки і здійснення є гласність, суспільна підтримка і постійний зворотній зв'язок між суб'єктами оподаткування щодо форм, обсягу, мети, змісту, часу та методів організації податкового інформаційного процесу.

Очевидним є той факт, що фіскальні новації, які суперечать економічним інтересам платників податків, приречені на невдачу, тому ключовим моментом формування податкового менеджменту стає принцип гармонізації економічних інтересів основних економічних агентів – держави та суб'єктів господарювання. Цей принцип і має бути концептуальним для подальшого розвитку державної фіскальної служби, що базується на стимулюванні добровільності виконання платниками своїх податкових зобов'язань з розумінням того, що «сплата податків – це рух до цивілізації».

Для досягнення поставленої мети необхідно змінити методи управління, що не відповідають вимогам часу та інтересам учасників процесів оподаткування, запровадивши відповідні законодавчо встановлені механізми, що нададуть системі податкового адміністрування заданий напрям і координуватимуть дії учасників відповідно до змін економічного середовища.

З урахуванням того, що податковий менеджмент – це найбільш соціально виражена сфера управлінських дій, недоліки та прорахунки в цій сфері приводять до різкого зменшення надходжень податків у бюджет, зростає ймовірність податкових порушень, порушується баланс міжбюджетних відносин, нагнітаючи соціальну напругу в суспільстві.

Справедлива система оподаткування - це ідеал будь - якої держави і суспільства, якого поки не досягла жодна країна світу. До цієї мети людська цивілізація йде століттями і попереду в неї ще дуже довгий шлях. Недосконалість системи оподаткування неминуче викликає і викликатиме критику будь - яких фіскальних інструментів суспільства.

Проте, незалежно від цього, пошуки шляхів раціонального, ефективного і справедливого оподаткування повинні тривати. За словами французького просвітителя Шарля Монтеск'є «ніщо не потребує стільки державної мудрості і розуму, як визначення тієї частини, яку у підданих забирають, і тієї, яку залишають їм». Тому закріплення в податковому законодавстві принципу справедливого оподаткування зрештою дозволить не тільки зробити вітчизняну податкову систему більш ефективною, але й сприятиме зміцненню податкової дисципліни, вихованню цивілізованого платника податків, знижуватиме рівень конфліктності між платниками та контролюючими органами.



---

## ВИДИ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОДУЛЮ

### Методичні рекомендації до практичного заняття

Практичне заняття проводиться з метою виявлення ступеню засвоєння теоретичного матеріалу модулю та спроможності застосування цих знань при вирішенні робочих завдань за посадою.

Слухач вибирає на свій розсуд **два** будь - які питання практичного заняття. Слухачі готують відповіді на питання у довільній формі. Обсяг відповіді не більше 2 сторінок текстового документу у форматі Microsoft Word, шрифт 14, інтервал 1.

Відповідь оформлюється у форматі: № питання – відповідь, № питання – відповідь.

Максимальна залікова оцінка за відповідь на два питання 5, мінімальна – 3.

### Практичне заняття

#### Завдання для виконання:

Питання практичного заняття:

1. Наведіть приклади застосування методів податкового впливу на підприємницьку діяльність.
2. Наведіть аргументи «за» і «проти» використання податкових пільг.
3. Які міжнародні угоди з питань оподаткування ви знаєте. Наведіть їх застосування у своїй роботі.
4. Дайте характеристику двох (на ваш вибір) функціональних завдань податкового менеджменту.
5. Поясніть сутність самоконтролю з боку платників податків при реалізації контрольної функції податків.
6. Поясніть сутність еквівалентної податкової рівноваги в економіці держави при реалізації функції податків «сукупного грошового еквіваленту цінності послуг держави».
7. Дайте характеристику сучасного стану податкової політики в Україні.
8. Запропонуйте механізм реалізації принципу справедливості при оподаткуванні.
9. Запропонуйте механізм реалізації принципу нейтральності при оподаткуванні.
10. Як в Україні реалізується принцип «зручності» збирання податків для уряду
11. Наведіть аргументи важливості дотримання принципу «мінімальності втрат».
12. Як реалізується на практиці принцип «труднощі ухилення від сплати податків».
13. Наведіть приклади неузгодженості законодавчих актів у галузі оподаткування.
14. Реалізується в Україні чи ні антимонопольна спрямованість регулюючої функції податків. Наведіть аргументи.
15. Зробіть короткий аналіз ефективності заходів податкового контролю.
16. Чи є межа розширення податкової бази для збільшення надходжень до бюджету?
17. Виходячи з визначення менеджменту чи можливий термін «менеджер-податківець»?
18. Надайте рекомендації вирішення двоєдиного завдання податкового менеджменту з позицій державного і корпоративного менеджменту.
19. Проаналізуйте відповідність наявного податкового механізму для забезпечення реалізації податкової політики держави.
20. Чи є необхідним персональний податковий менеджмент?

- 
21. Як забезпечується досягнення мети державного податкового планування?
  22. Проаналізуйте переваги та недоліки організації податкового регулювання в державі?
  23. Проаналізуйте переваги та недоліки організації податкового контролю в державі?
  24. Що, на Вашу думку, необхідно робити для досягнення розуміння того, що «сплата податків – це рух до цивілізації».
  25. Які є види юридичної відповідальності за порушення законів з питань оподаткування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи? Наведіть приклади їх застосування у своїй роботі.

---

## ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО ТЕСТУВАННЯ

### **1. Яке традиційне поняття замінено ринковим терміном «менеджмент»:**

- а) обслуговування
- б) моделювання
- в) управління
- г) коригування

### **2. З яким із наведених елементів за умов ринкової економіки пов'язаний менеджмент:**

- а) обслуговування засобів виробництва
- б) уміння керувати людьми і розробленням планів, формуванням відповідних правил та процедур
- в) розробленням виробничих стандартів на підприємстві
- г) встановленням правил поведінки персоналу організації

### **3. Податки виникли в наслідок:**

- а) появи держави
- б) становлення промисловості
- в) розвитку торгівлі
- г) розвитку суспільства

### **4. Фіскальна функція податків визначає їх як:**

- а) додаткове джерело наповнення державного бюджету
- б) створення доходної бази бюджетної системи держави на базі росту виробництва і доходів в економіці
- в) забезпечення стабільності і збалансованості державних доходів і витрат на основі контролю за фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання
- г) використання державою податків для стимулювання економічного зростання, регулювання інвестиційної активності, сукупного попиту і пропозиції шляхом встановлення видів податкових платежів та елементів оподаткування

### **5. Регулююча функція податків полягає в:**

- а) використанні державою податків для стимулювання економічного зростання, регулювання інвестиційної активності, сукупного попиту і пропозиції шляхом встановлення видів податкових платежів та елементів оподаткування
- б) створенні стабільної доходної бази бюджетної системи країни, достатньої для фінансування необхідних бюджетних витрат на базі зростання виробництва і доходів в економіці
- в) здійсненні державою заходів щодо обмеження можливостей ухилення від оподаткування та створенні умов для вибіркового прискорення розвитку окремих видів економічної діяльності
- г) розроблення та реалізація заходів щодо виконання планових показників наповнення доходної частини бюджету та регулювання строків отримання визначених законодавством зборів та платежів

---

**6. Контрольна функція податків полягає в:**

- а) здійсненні контролю державними органами за правильністю обчислення та термінами сплати податків, а також самоконтролю з боку платників податків з метою зниження ризику застосування фінансових санкцій за порушення податкового законодавства
- б) здійсненні контролю за витрачанням доходної частини бюджету і коригування на цій підставі податкового законодавства
- в) регулюванні балансу між доходами і витратами державного бюджету та плануванні заходів щодо встановлення оптимальних ставок податків
- г) встановленні ставок податків на підставі результатів контролю за економічною діяльністю суб'єктів господарювання

**7. Під функцією сукупного грошового еквіваленту цінності послуг держави розуміють:**

- а) податкова рівновага в економіці держави яка забезпечується оптимальним балансуванням між податковими доходами і бюджетними витратами в інтересах держави
- б) сукупна вартість виробленого в державі ВВП
- в) сукупна вартість обслуговування усіх витрат пов'язаних з функціонуванням держави
- г) вироблені в державі матеріальні і не матеріальні цінності що повинні обкладатися податками

**8. Під фіскальною функцією податку розуміють:**

- а) функцію кількісного відображення податкових надходжень і їх співставлення з потребами держави
- б) функцію формування стабільної доходної частини державного бюджету
- в) функцію обмеження державних витрат при стабільній доходній частини державного бюджету
- г) функцію обмеження окремих видів діяльності або виробництва окремих товарів та послуг

**9. Яку з вказаних функцій податки не виконують:**

- б) регулюючу
- в) контрольну
- г) фінансування соціальної політики
- д) функцію сукупного грошового еквіваленту послуг держави

**10. Теза «юридичні і фізичні особи, що знаходяться в рівних умовах, повинні платити однакові податки» відноситься до принципу оподаткування:**

- а) нейтральності податків
- б) горизонтальної справедливості
- в) вертикальної справедливості
- г) зручності та простоти збирання податків

**11. Якої форми податкової політики не існує?**

- а) максимальних податків
- б) економічного розвитку
- в) розумних податків
- г) мінімальних податків

---

**12. Податкова політика це:**

- а) діяльність держави у сфері встановлення і стягнення податків для фінансового забезпечення виконання функцій, делегованих їй суспільством
- б) діяльність держави по створенню реальних благ які споживаються суспільством
- в) фінансові державні заходи направлені на забезпечення функціонування держави
- г) встановлення «правил гри» для суспільства у відносинах з державними органами влади

**13. Яка теза найбільш повно розкриває поняття «менеджмент»:**

- а) цілеспрямований вплив на діяльність працівників організації з метою досягнення певного результату
- б) система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів з метою досягнення певних цілей
- в) сукупність методів впливу на людей з метою якісного виконання завдань керівництва
- г) сукупність заходів і методів забезпечення діяльності організації і раціонального використання нею наявних ресурсів

**14. Яке визначення найбільш повно розкриває поняття «податковий менеджмент»:**

- а) система державного і корпоративного управління податковими потоками шляхом використання науково обґрунтованих ринкових форм і методів та ухвалення рішень у сфері управління податковими доходами і податковими витратами на макро- і мікро рівнях
- б) система державного контролю за дотриманням суб'єктами державного і корпоративного секторів економіки вимог чинного податкового законодавства та вироблення науково обґрунтованих розмірів ставки оподаткування
- в) сукупність наукових та практичних прийомів, методів та способів управління фінансово-господарськими відносинами в суспільстві
- г) система принципів і методів розробки та прийняття управлінських рішень у сфері оподаткування та управління економікою

**15. Метою державного податкового менеджменту є забезпечення:**

- а) надходжень в державний бюджет оптимальних сум податків у відповідності з можливостями платників податків
- б) надходжень в державний бюджет оптимальних сум податків у відповідності з потребами розвитку держави
- в) надходжень в державний бюджет максимальних сум податків у відповідності з потребами розвитку держави
- г) надходжень в державний бюджет визначених сум податків з урахуванням можливостей платників податків

**16. Що є об'єктом податкового менеджменту?**

- а) податки та платежі неподаткового характеру, які формують доходну частину державного бюджету
- б) вхідні та вихідні податкові потоки держави та платників податків
- в) грошові кошти бюджету, населення та підприємств
- г) податкові відносини у сфері оподаткування

---

**17. Суб'єктами податкового менеджменту є:**

- а) органи державної законодавчої влади та платники податків
- б) органи державної законодавчої та виконавчої влади
- в) платники податків та органи ДФС
- г) усі суб'єкти господарювання та органи ДФС

**18. Найбільш повно поняття «оподаткування» розкриває визначення:**

- а) це законодавчо встановлений процес організації порядку справляння податків, зокрема, обчислення, сплати та контролю за дотриманням податкового законодавства
- б) це норми та правила, що встановлюються державою при визначенні порядку справляння податків і законодавчо закріплені повноваження контролюючих органів
- в) це законодавчо встановлений процес визначення та змін ставок податків та механізму їх стягнення
- г) це законодавчо визначений порядок наповнення державного бюджету

**19. Якої складової частини податкового менеджменту не існує?**

- а) податкове планування
- б) податкове регулювання
- в) податковий контроль
- г) податкова мотивація

**20. Яке визначення найбільш повно розкриває поняття «податкове планування»?**

- а) процес визначення державою найбільш ефективних і оптимальних за обсягом, складом і структурою вхідних і вихідних податкових потоків на поточний рік
- б) процес визначення державою найбільш ефективних і оптимальних за обсягом, складом і структурою вхідних і вихідних податкових потоків на майбутній рік або перспективу
- в) процес визначення державою та ДФС найбільш ефективних і оптимальних за обсягом, складом і структурою вхідних і вихідних податкових потоків на поточний і майбутній рік
- г) процес визначення органами законодавчої і виконавчої влади, визначеними суб'єктами господарювання найбільш ефективних і оптимальних за обсягом, складом і структурою вхідних і вихідних податкових потоків на майбутній рік або перспективу

**21. Яке визначення найбільш повно розкриває поняття «податкове регулювання»:**

- а) детальне розроблення способів реалізації планових завдань, а також дій, спрямованих на їх виконання
- б) складова процесу управління податками, спрямована на забезпечення реалізації концепцій податкової політики держави та підприємств
- в) це діяльність щодо застосування на практиці регулюючих можливостей податків, в межах затверджених поточних податкових завдань
- г) діяльність щодо розроблення способів реалізації податкових планів, корегування податкових режимів та встановлення нормативів розвитку окремих галузей господарювання

---

**22. Яке визначення найбільш повно розкриває поняття «податковий контроль»:**

- а) процес забезпечення досягнення намічених цілей, завдань і планових показників
- б) процес формування податкової бази суб'єктів господарювання та обчислення належних податкових платежів
- в) процес застосування штрафних санкцій до суб'єктів господарювання за неналежне виконання податкових зобов'язань
- г) процес управління податковими потоками та їх корегування в залежності від поставлених завдань і планових показників

**23. Економічною основою повноцінного функціонування податків є:**

- а) певний і достатній рівень розвитку товарно-грошових відносин
- б) певна досконалість і всеосяжність фінансових інструментів
- в) рівень розвитку виробничих відносин в економіці
- г) потреби держави в своєму розвитку

**24. Державний податковий контроль - це:**

- а) контроль, через який держава впливає на суб'єкти господарювання і зобов'язує їх вірно формувати податкову базу та обчислювати належні їй платежі
- б) систематична діяльність, спрямована на організацію достовірного податкового обліку, самоконтролю та виявленні і усуненні податкових помилок
- в) процес формування і введення нових або коригуючих податкових режимів, спрямованих на реалізацію цінового, фіскального, регулюючого призначення податків
- г) контроль який здійснюється для мінімізації санкцій за податкові порушення

**25. Хто формує попит на податки:**

- а) держава через конкретний уряд
- б) держава через особу Президента
- в) населення держави
- г) Верховна Рада

**26. Теза «заможні платять пропорційно більші суми, ніж бідні» відноситься до принципу оподаткування:**

- а) нейтральності податків
- б) горизонтальної справедливості
- в) вертикальної справедливості
- г) зручності та простоти збирання податків

**27. Врівноваження суспільних, корпоративних та особистих економічних інтересів – це мета:**

- а) податкового контролю
- б) податкового менеджменту
- в) податкового регулювання
- г) податкового планування

---

**28. Основне завдання державного податкового менеджменту полягає в:**

- а) оптимальному поєднанні фіскальної і регулюючої функції податків
- б) оптимальному поєднанні фіскальної і контрольної функції податків
- в) оптимальному поєднанні фіскальної, контрольної і регулюючої функції податків
- г) здійсненні фіскальної функції податків

**29. Ключова роль в податковому плануванні належить збору і обробці аналітичної інформації від:**

- а) платників податків і з державних джерел
- б) платників податків і з фіскальних органів
- в) з державних джерел і фіскальних органів
- г) з органів державної статистики

**30. Якого принципу формування державної податкової політики не існує:**

- а) фіскальної спрямованості
- б) соціальної справедливості
- в) ефективності адміністрування
- г) обов'язковості



---

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-IV (із змінами та доповненнями).
2. Бечко П.К., Лиса Н.В. Податковий менеджмент: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 28 с.
3. Воронкова О.М. Основи податкового менеджменту: Навчальний посібник. – Ірпінь: НУДПСУ, 2008. – 160 с.
4. Воронкова О.М. Теоретичні засади податкового менеджменту: Вісник економічної науки України, 2011/№2.
5. Воронкова О. М. Концептуальні підходи до визначення ефективності податкового менеджменту [Електронний ресурс] / О. М. Воронкова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2015. - № 2. - С. 37-42. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddma\\_2015\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddma_2015_2_8)
6. Дема Д.І. Податковий менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посібник / Д.І. Дема, І.В. Шевчук, Г.П. Мар-тинюк; за заг. ред. Д.І. Деми. – К.: Алерта, 2017. – 256 с. – Режим доступу: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/8277/1/Podatkovyy%20menedzment\\_2017\\_256.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/8277/1/Podatkovyy%20menedzment_2017_256.pdf).
7. Зайцев О. В. Податковий менеджмент [Електронний ресурс]: підручник / О. В. Зайцев. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 308 с. – Режим доступу: <http://lira-k.com.ua/preview/12254.pdf>
8. Зайцев О. В. Податковий менеджмент [Електронний ресурс]: підручник / О. В. Зайцев. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – 412 с. – Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/55671/1/Zaitsev\\_podatkovyi.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/55671/1/Zaitsev_podatkovyi.pdf)
9. Корнієнко Т.Н. Податковий менеджмент: конспект лекцій для студентів, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліст за галуззю знань 0305 «Економіка та підприємництво» за спеціальностями 7.03050801 «Фінанси і кредит», 7.03050803 «Оподаткування». – Дніпропетровськ: – Дніпропетровська державна фінансова академія: 2011. – 243 с.
10. Крисоватий А.І., Кізима А.Я. Податковий менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 304 с.
11. Податковий менеджмент : підручник. – Львів : «Магнолія 2006», 2016. – 352 с.
12. Ползікова Г. В. Механізми регіонального податкового менеджменту в умовах децентралізації влади в Україні [Електронний ресурс] / Г. В. Ползікова // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 22. - С. 49-53. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2016/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2016/13.pdf)
13. Рева Т.М. Податковий менеджмент: Навчальний посібник: Вид. 2-ге, перероб. та доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005 – 304 с.
14. Рульєв В.А. Менеджмент: Навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
15. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
16. Ярема Б.П., Маринець В.П. Податковий менеджмент: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія 2006», 2016. – 348 с.