



УДК 005.7::338

TAX MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF AN EFFICIENT COMPANY**ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА****Naumenko M. / Науменко М.А.***s.e.s./к.е.н.*

ORCID: 0009-0006-7590-572X

*Благодійний фонд «Юкрейніанстугезер», Україна
Charitable Foundation "Ukrainians Together", Ukraine*

Анотація. В роботі розглядається проблема відмінності між ухиленням від оподаткування та мінімізацією оподаткування у контексті корпоративного податкового менеджменту на рівні підприємства. Ухилення від оподаткування, як незаконна дія, порушує податкове законодавство, несе значні ризики для підприємства, включаючи правові санкції та репутаційні втрати. Натомість мінімізація оподаткування є законною діяльністю, спрямованою на зниження податкових зобов'язань підприємства в рамках чинного законодавства. Основні результати дослідження включають визначення відповідності законодавству як ключової відмінності між ухиленням і оптимізацією оподаткування. Для покращення конкурентоспроможності підприємства повинні постійно відстежувати зміни в законодавстві, рішення судових органів та позиції контролюючих органів, а також прогнозувати податкові платежі.

Ключові слова: податковий менеджмент, ухилення від оподаткування, управління підприємством

Вступ.

В умовах сучасного економічного розвитку питання податкового менеджменту в управлінні підприємства набувають особливої актуальності як в Україні, так і в інших державах. Однією з головних проблем, з якою стикаються підприємства, є необхідність оптимізації податкового навантаження, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток. Особливого значення це набуває в рамках інтеграційних процесів, які відбуваються в Україні з країнами ЄС.

У цьому контексті важливим є розмежування між ухиленням від оподаткування та мінімізацією оподаткування. Проблема розмежування цих двох явищ є надзвичайно важливою як з наукової, так і з практичної точки зору. Ухилення від оподаткування порушує законодавство, підриває економічну стабільність держави та створює несправедливі конкурентні переваги для недобросовісних суб'єктів господарювання. Водночас, законні дії, які здійснюються в рамках корпоративного податкового менеджменту, дозволяють підприємствам ефективно використовувати доступні податкові пільги та преференції, сприяючи оптимальному розподілу фінансових ресурсів. Дослідження цієї проблематики є необхідним для розвитку теоретичних підходів та методологічних засад управління підприємством, а також для вдосконалення правового регулювання у сфері оподаткування.

Основний текст.

В сучасних наукових дослідженнях в рамках податкового менеджменту виокремлюють корпоративний податковий менеджмент, під яким розуміють



сукупність методів та прийомів управління податковою діяльністю суб'єкта господарювання з метою оптимізації податкових платежів та забезпечення і підвищення його прибутковості [1].

І в рамках податкового менеджменту критично важливим є визначення (розрізнення) понять “мінімізація податкових зобов'язань” та “ухилення від сплати податків”. При цьому в новітній історії України контролюючі органи і підприємства займають практично діаметральні позиції у питанні про сутність цих термінів.

Податківці зазвичай об'єднують поняття “мінімізація податків”, “оптимізація податкового навантаження” з поняттям “ухилення від оподаткування”, а суб'єкти господарювання під оптимізацією оподаткування розуміють будь-які дії (законні та незаконні), спрямовані на скорочення платежів до бюджету.

Використовуючи наукову літературу зарубіжних авторів [2], а також деякі роботи вітчизняних фахівців [3, 4], можна констатувати необхідність відокремлення понять ухилення від оподаткування та мінімізація податкових зобов'язань (або уникнення оподаткування). При цьому ухилення від оподаткування – це дії платника, спрямовані на незаконне скорочення розміру своїх зобов'язань зі сплати податків. А мінімізація податкових зобов'язань – це дії платника, які спрямовані на зменшення власних податкових зобов'язань за умови, що такі дії відповідають діючому законодавству.

Отже, основним критерієм для поділу цих термінів є законність дій платників податків.

В той же час зрозумілою є і позиція контролюючих органів, для яких наслідки ухилення і оптимізації є однаковими – недонадходження коштів до бюджету. Через це і ставлення контролюючих органів до платників, які займаються оптимізацією, є практично таким самим, як і до платників, які ухиляються від оподаткування. І така позиція податківців не є чимось характерним виключно для України. Зокрема, управління справляння непрямих податків Англії (НМСЕ) вважає і ухилення від оподаткування, і мінімізацію незаконними діями платників податків. На думку англійських чиновників «уникнення податкового навантаження (avoidance) – це шлях, за допомогою якого уряд втрачає частину податкових надходжень, які повинні були бути сплачені до Скарбниці держави» [5] і «уникнення від сплати податків включає викривлення правил податкової системи для отримання податкових преференцій, які парламент ніколи не збирався надати» [6]. А одним з критеріїв, за якими можна відрізнити уникнення від пільги з оподаткування є «це звучить надто добре, щоб бути правдою» [6].

Водночас думка американської податкової служби (IRS) кардинально інша: «уникнення від сплати податків (tax avoidance) є повністю законним» [7].

В наукових дослідженнях (зокрема в роботі М.Кужач) зазначено, що «мінімізація (уникнення) від сплати податків (unikanie opodatowania) хоча і є діяльністю аморальною, однак є в рамках чинного законодавства... Проте на рівні податкової політики держава може вживати заходів, спрямованих на усунення чи уточнення норм, які є джерелом зловживань.» [8]



Також хотілося б наголосити на тому, що при мінімізації податкових зобов'язань формального дотримання вимог законодавства не достатньо. Певні дії в одних ситуаціях будуть мінімізацією, а в інших - ухиленням від оподаткування. Наприклад, якщо підприємство замовило послуги у підприємця на спрощеній системі оподаткування, а такий підприємець в принципі не міг реалізувати зазначені в договорі товари чи послуги (не мав достатніх виробничих потужностей, ліцензій, дозволів, інших ресурсів тощо) і замовник знав або повинен був знати про це, то у такому випадку укладена угода є удаваною і має на меті виключно скорочення податкових зобов'язань покупця. Таким чином, у зазначеному вище випадку, така операція є не мінімізацією, а ухиленням від оподаткування.

Такої ж думки притримуються і податкові органи багатьох європейських країн. Зокрема управління справляння непрямих податків Англії у справі проти компанії BUPA Hospitals Ltd довело, що “передоплата була здійснена виключно з метою зменшення платежів до бюджету і не відіграла ніякої ролі в господарській або економічній діяльності учасників угоди” [5].

Отже підсумовуючи, слід зазначити, що хоча мінімізація податкових зобов'язань є явищем цілком законним, однак воно є на межі морально-етичних принципів відповідної держави, а тому певні дії суб'єктів господарювання в рамках корпоративного податкового менеджменту в одній державі можуть бути законними і підпадати під мінімізацію податкових зобов'язань, а в іншій державі – порушувати моральні принципи суспільства, а отже бути незаконними і класифікуватися як ухилення від оподаткування.

Як же повинно діяти підприємство в рамках корпоративного податкового менеджменту з метою покращення ефективності його діяльності?

По-перше, відповідний підрозділ підприємства повинен відслідковувати всі зміни податкового законодавства країн, в яких працює таке підприємство. Податкова теорія визначає, що зміни податкового законодавства повинні відповідати об'єктивним потребам і можливостям економіки та суб'єктів господарювання і не можна створити податкову систему, ступінь зрілості якої є вищим, ніж ступінь зрілості економіки та суспільства. Однак, політичні обіцянки перед виборами та популістські гасла все одно призводять до численних несистемних змін в законодавстві, від яких страждають всі. Тому критично важливим є системний моніторинг таких змін.

По-друге, в рамках корпоративного податкового менеджменту необхідно відслідковувати останні рішення судових інстанцій країн, в яких працює підприємство.

По-третє, важливо відслідковувати позицію контролюючих органів, які надають свою оцінку тій чи іншій дії платників податків. Зокрема, у Великобританії на сайті контролюючого органу можна ознайомитися з тими практиками, які контролюючий орган, вважає «схемами». Зокрема серед них зазначені операції, поширені в усіх куточках світу:

- 1) Виплата винагороди найманому працівнику у вигляді позики (без сплати зарплатних податків),
- 2) Виплата винагороди найманому працівнику через сплячі компанії або



- офшори (без сплати зарплатних податків),
- 3) Поділ обсягу реалізації на дрібні частинки, які можуть не оподатковуватися або оподатковуватися за нижчими ставками, тощо[9].

По-четверте, важливо прогнозувати всі свої податкові платежі для того, щоб своєчасно сплачувати і не потрапляти під санкції, а також спрямовувати всі тимчасово вільні кошти на отримання доходу (в т.ч. шляхом розміщення депозиту, придбання цінних паперів тощо) до граничної дати сплати податкових зобов'язань.

Висновки.

В роботі були розглянуті ключові аспекти розрізнення понять "мінімізація податкових зобов'язань" та "ухилення від сплати податків" у контексті корпоративного податкового менеджменту. Основним критерієм, що дозволяє чітко розмежувати ці два явища, є законність дій підприємства. Водночас, зрозумілою є і позиція контролюючих органів, для яких наслідки ухилення від сплати податків та мінімізації податкових зобов'язань є однаковими – недонадходження коштів до бюджету.

В рамках проведеного дослідження зроблено висновок, що мінімізація податкових зобов'язань, хоча й є законним явищем, перебуває на межі морально-етичних принципів відповідної держави. Це означає, що певні дії суб'єктів господарювання, які в одній державі є законними та класифікуються як мінімізація податкових зобов'язань, в іншій державі можуть порушувати моральні принципи суспільства та вважатися незаконними, класифікуючись як ухилення від оподаткування.

З метою покращення ефективності податкового менеджменту підприємства, рекомендується:

- відслідковувати всі зміни податкового законодавства країн, в яких працює підприємство;
- аналізувати останні рішення судових інстанцій цих країн;
- відстежувати позицію контролюючих органів щодо оцінки дій платників податків;
- прогнозувати всі свої податкові платежі для оптимального використання тимчасово вільних коштів до граничної дати сплати податкових зобов'язань.

Таким чином, ефективний податковий менеджмент потребує постійної адаптації до змін законодавства, судової практики та позицій контролюючих органів, що дозволяє підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність та дотримуватися законодавчих вимог.

Література:

1. Безкровний О.В., Арестов О.О., Гончар М.О. Корпоративний податковий менеджмент: сутність, функції та необхідність розвитку // Електронний науковий журнал, №5 (10) 2018. С. 322-326 http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/5_10_2018.pdf#page=322
2. Erich Kirchler, Boris Maciejovsky, Friedrich Schneider. Everyday representations of tax avoidance, tax evasion, and tax flight: Do legal differences



matter? // Journal of Economic Psychology Volume 24, Issue 4, August 2003, Pages 535-553. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00164-2](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00164-2)

3. Нашкерська М.М. Особливості ухилення та уникнення від сплати податків // Науковий вісник НЛТУ України 18 (7) 2008. С. 258-263 <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/studconf/434.pdf>

4. Науменко М.А. Універсальні акцизи на сучасному етапі економічного розвитку. НАДПСУ. – Ірпінь, 2006 – 19с.

5. CCH VAT Briefing, Iss. 31. – London: HMCE, 2003. – 42 p.

6. Introduction to tax avoidance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/guidance/tax-avoidance-an-introduction> – Назва з екрана. – Дата публікації: 26.05.2022. – Дата перегляду: 20.06.2024.

7. Worksheet Solutions. The Difference Between Tax Avoidance and Tax Evasion [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://apps.irs.gov/app/understandingTaxes/whys/thm01/les03/media/ws_ans_thm01_les03.pdf – Назва з екрана. – Дата перегляду: 21.06.2024.

8. Kurzac, M. (2021). Tax Avoidance and Tax Evasion – Differencing Criteria. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, №105, 2017. Pages 11-22. DOI: <https://doi.org/10.26485/SPE/2017/105/1/>

9. Tax avoidance schemes currently in the spotlight [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/collections/tax-avoidance-schemes-currently-in-the-spotlight-number-20-onwards> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 22.06.2024.

References.

1. Bezkrivnyi O.V., Arestov O.O., Honchar M.O. Korporatyvnyi podatkovyi menedzhment: sutnist, funktsii ta neobkhidnist rozvytku // Elektronnyi naukovyi zhurnal, #5 (10) 2018. S. 322-326 http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/5_10_2018.pdf#page=322

2. Erich Kirchler, Boris Maciejovsky, Friedrich Schneider. Everyday representations of tax avoidance, tax evasion, and tax flight: Do legal differences matter? // Journal of Economic Psychology Volume 24, Issue 4, August 2003, Pages 535-553. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00164-2](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00164-2)

3. Nashkerska M.M. Osoblyvosti ukhylennia ta unyknennia vid splaty podatkov // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy 18 (7) 2008. S. 258-263 <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/studconf/434.pdf>

4. Naumenko M.A. Universalni aktsyzy na suchasnomu etapi ekonomichnoho rozvytku. NADPSU. – Irpin, 2006 – 19s.

5. CCH VAT Briefing, Iss. 31. – London: HMCE, 2003. – 42 p.

6. Introduction to tax avoidance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/guidance/tax-avoidance-an-introduction> – Назва з екрана. – Дата публікації: 26.05.2022. – Дата перегляду: 20.06.2024.

7. Worksheet Solutions. The Difference Between Tax Avoidance and Tax Evasion [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://apps.irs.gov/app/understandingTaxes/whys/thm01/les03/media/ws_ans_thm01_les03.pdf – Назва з екрана. – Дата перегляду: 21.06.2024.

8. Kurzac, M. (2021). Tax Avoidance and Tax Evasion – Differencing Criteria. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, №105, 2017. Pages 11-22. DOI: <https://doi.org/10.26485/SPE/2017/105/1/>

9. Tax avoidance schemes currently in the spotlight [Electronic resource]. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/collections/tax-avoidance-schemes-currently-in-the-spotlight-number-20-onwards> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 22.06.2024.



Abstract. This article addresses the critical importance of distinguishing between "tax avoidance" and "tax evasion" within the framework of corporate tax management. The primary criterion for differentiation is legality. It also acknowledges the perspective of regulatory authorities, for whom the consequences of both evasion and avoidance result in reduced budget revenues. According to English officials, one of the criteria to differentiate tax avoidance from tax evasion is "if it sounds too good to be true, it almost certainly is."

Scientific research indicates that while tax minimization is legal, it often borders on being morally questionable. The study concludes that although minimizing tax liabilities is a legitimate practice, it can be at odds with the moral and ethical principles of a given country. Therefore, actions by businesses that are considered legal tax minimization in one country may violate societal moral principles and be deemed illegal tax evasion in another.

To enhance efficiency in corporate tax management, the study recommends that businesses:

- Monitor all changes in the tax legislation of the countries in which they operate.
- Track the latest court decisions in these countries.
- Observe the positions of regulatory authorities regarding taxpayers' actions.
- Forecast all tax payments to optimize the use of temporarily available funds until the due date of tax obligations.

The main contribution of this article lies in its thorough analysis of the legal and ethical aspects of tax management, providing businesses with strategies to manage their tax liabilities effectively while maintaining competitive advantage and legal compliance.

Key words: tax management, tax evasion, tax avoidance, company management.