

JEL Classification: H 21; M 10; M 41

Писаренко Тетяна, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>
pisarenko.tatyana@gmail.com

Tatyana Pisarenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>
pisarenko.tatyana@gmail.com

Тлущкевич Наталія, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>
n_tluchkevych@ukr.net

Nataliia Tluchkevych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>
n_tluchkevych@ukr.net

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У цій статті узагальнюються питання прийняття стратегічних рішень при організації податкового адміністрування на підприємстві. Податкове адміністрування є результатом взаємовідносин між платниками податків та контролюючими органами з приводу визначення суми податкового зобов'язання, звітності та розрахунків за такими зобов'язаннями. Метою написання статті є висвітлення обліково-аналітичних аспектів прийняття стратегічних управлінських рішень для організації податкового адміністрування на підприємстві. Проблематика прийняття управлінських рішень на оперативному та стратегічному рівнях висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних фахівців, науковців, практиків. Але питання впливу особливостей податкового адміністрування на прийняття стратегічних управлінських рішень недостатньо розглянуті, тому тема публікації є актуальною. У роботі обґрунтовано взаємозв'язок між обліковою політикою та податковим адмініструванням, зазначено про необхідність приділяти особливу увагу належній організації податкового адміністрування на підприємстві, в основі якої лежать облікові та аналітичні процедури. При написанні статті використовувалися загальнонаукові методи дослідження, а саме: аналіз (вивчення навчально-методичних видань, наукових публікацій), моделювання (визначення етапів організації податкового адміністрування, форматів подання облікової інформації управлінському персоналу), індукція та дедукція (аналіз окремих інформаційних потоків для організації податкового адміністрування та прийняття управлінських рішень). Розглянуто етапи прийняття стратегічного управлінського рішення для організації податкового адміністрування. Вказано на важливу роль обліку для накопичення й узагальнення облікової інформації з метою прийняття відповідного управлінського рішення на оперативному та стратегічному рівнях щодо податкової політики та податкового адміністрування. Описано послідовність обробки облікової інформації для організації податкового адміністрування та прийняття управлінських рішень на оперативному та стратегічному рівнях. Результати дослідження можуть бути корисними для практикуючих обліковців, науковців, викладачів, здобувачів освіти бакалаврського та магістерського рівнів.

Ключові слова: облікова інформація, податкове адміністрування, податкова політика, стратегічне управлінське рішення, управлінське рішення.

ACCOUNTING AND ANALYTICAL ASPECTS OF ADOPTION OF STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS FOR THE ORGANIZATION OF TAX ADMINISTRATION AT THE ENTERPRISE

This article summarizes the issues of strategic decision-making in the organization of tax administration at the enterprise. Tax administration is the result of the relationship between taxpayers and regulatory bodies regarding the determination of the amount of tax liability, reporting and calculations for such liabilities. The

purpose of writing the article is to highlight the accounting and analytical aspects of making strategic management decisions for the organization of tax administration at the enterprise. The problems of making management decisions at the operational and strategic levels are highlighted in the works of domestic and foreign specialists, scientists, and practitioners. But the question of the impact of tax administration features on the adoption of strategic management decisions has not been sufficiently considered; therefore the topic of the publication is relevant. The work substantiates the relationship between accounting policy and tax administration, it is indicated that special attention should be paid to the proper organization of tax administration at the enterprise, which is based on accounting and analytical procedures. When writing the article, general scientific research methods were used, namely: analysis (study of educational and methodological publications, scientific publications), modeling (identification of the stages of tax administration organization, formats for submitting accounting information to management personnel), induction and deduction (analysis of individual information flows for the organization of tax administration and management decision-making). The stages of making a strategic management decision for the organization of tax administration are considered. The important role of accounting for the accumulation and generalization of accounting information for the purpose of making appropriate management decisions at the operational and strategic levels regarding tax policy and tax administration is indicated. The sequence of accounting information processing for the organization of tax administration and management decision-making at the operational and strategic levels is described. The results of the study can be useful for practicing accountants, scientists, teachers, and those seeking education at the bachelor's and master's levels.

Keywords: *accounting information, tax administration, tax policy, strategic management decision, management decision.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Податкове адміністрування є результатом взаємовідносин між платниками податків з одної сторони та контролюючими органами з іншої сторони. Предметом таких взаємовідносин виступають податкові зобов'язання та порядок звітності й розрахунків за податковими зобов'язаннями. Власне податкове адміністрування визначається рядом чинників: податковим законодавством України, нормами Конституції та базових кодексів України (господарського, бюджетного, про адміністративні правопорушення, про працю), регламентами діяльності контролюючих структур, нормами міжнародного права, ін. В сукупності всі згадані чинники визначають податкову політику підприємства, яка формується вищою адміністративною ланкою господарюючого суб'єкта і обов'язково враховує управлінські рішення топ-менеджерів на оперативному-тактичному та стратегічному рівнях управління. Обґрунтована облікова політика дає можливість вберегти підприємство від подальшого негативного досвіду контактних стосунків із контролюючими органами і забезпечує оптимізацію відтоку фінансових ресурсів з рахунків підприємства, пов'язаних з погашенням податкових зобов'язань. Саме тому управлінській обліковий персонал приділяє особливу увагу належній організації податкового адміністрування на підприємстві, в основі якого лежать облікові та аналітичні процедури. Зазначене підтверджує актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблематика прийняття управлінських рішень на оперативному та стратегічному рівнях висвітлена у наукових працях українських авторів: Бутка М.П. (*Бутко, 2018*), Гевка І.Б. (*Гевко, 2009*), Петруня Ю.Є., Літовченка Б.В., Пасічника Т.О. (*Петруня та ін., 2015*), Боровик М.В. (*Боровик, 2020*). Це не повний перелік науковців, які у своїх працях описують теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень. Інша група науковців висвітлювала проблематику прийняття управлінських рішень в обліку, а саме: Голов С.Ф. (*Голов, 2018*), Друрі К. (*Drury, 2001*), Дем'янишина О.А. (*Дем'янишина, 2019*), Осадча Г.Г. (*Осадча Г.Г., 2017*), Чернікова І.Б. (*Чернікова та ін., 2016*), Шевців Л.Ю. (*Шевців, 2022*), Шевчук В.Р. (*Шевчук В.Р., 2009*) інші. Але у працях згаданих науковців не достатньо висвітлені питання впливу особливостей податкового адміністрування на прийняття стратегічних управлінських рішень. Важливість зазначеної проблематики спонукала до написання цієї публікації.

Цілі статті. Метою написання статті є висвітлення обліково-аналітичних аспектів прийняття стратегічних управлінських рішень для організації податкового адміністрування на підприємстві.

Методологія та методи дослідження. При написанні статті використовувалися загальнонаукові методи дослідження, а саме: аналіз (вивчення навчально-методичних видань, наукових публікацій), моделювання (визначення етапів організації податкового адміністрування, форматів подання облікової інформації управлінському персоналу), індукція та дедукція (аналіз окремих інформаційних потоків для організації податкового адміністрування та прийняття управлінських рішень).

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Прийняття стратегічного управлінського рішення для організації податкового адміністрування здійснюється за такими етапами:

- вивчення податкової політики базового підприємства;
- аналіз показників фактичного податкового навантаження та реального відтоку грошових ресурсів з підприємства;
- вивчення стратегії розвитку підприємства та аналіз податкової політики підприємства з точки зору стратегічних перспектив господарюючого суб'єкта;
- розробка альтернативних податкових моделей та вивчення їх впливу на показники фінансового стану підприємства;
- прийняття управлінського рішення щодо податкової політики на перспективу;
- оперативний контроль та аналіз показників податкового навантаження та прогнозних моделей фінансової звітності;
- коригування податкової політики у разі змін чинного законодавства та стратегічних орієнтирів підприємства.

Слід відзначити важливу роль обліку для прийняття будь-якого управлінського рішення на оперативному та стратегічному рівнях. Саме облікові процедури збору, узагальнення, обробки та передачі інформації про діяльність підприємства є основою будь-яких рішень щодо вибору податкової політики та організації податкового адміністрування на підприємстві.

Взаємозв'язок між обліковою інформацією та податковим адмініструванням можна представити таким логічним ланцюжком:

- первинна інформація: фіксується у первинних облікових документах підприємства або надходить від зовнішніх контрагентів;
- обробка первинної документації: контроль, розцінка, контрирування, розподіл між аналітичними центрами управління;
- аналіз облікової інформації: формування аналітичних відомостей у розрізі окремих об'єктів обліку та окремих податкових платежів;
- формування податкової політики: оцінка діючої податкової політики та розробка моделі податкової політики з урахуванням стратегічних завдань підприємства;
- податкове адміністрування: розподіл обов'язків між обліковими працівниками щодо обліку, звітності та розрахунків за податками і податковими платежами.

Облікова інформація повинна бути оброблена відповідальним працівником аналітичної служби підприємства і представлена управлінському персоналу у вигляді аналітичних звітних форм. Форми та методика заповнення управлінської звітності щодо податкової аналітики розробляються для кожного підприємства індивідуально залежно від конкретних запитів управлінців-аналітиків. Доцільно висвітлити таку інформацію для організації податкового адміністрування та прийняття управлінських рішень:

- види діяльності;
- перелік податків та податкових платежів, зборів, якими оподатковується кожен вид діяльності (географічне структурне відділення);

– база оподаткування, ставка податку (збору, податкового платежу), податкові пільги, сума податкового зобов'язання у розрізі кожного виду діяльності (географічного структурного відділення);

– терміни сплати, динаміка податкових розрахунків за останній податковий рік (останні кілька років, відповідно до вимог управлінських аналітичних працівників);

– обсяги виручки та прибутку в розрізі окремих видів діяльності;

– фактичний рівень податкового навантаження та прибутковості за останній податковий рік (останні кілька років, відповідно до вимог управлінських аналітичних працівників) у розрізі різних видів діяльності.

Управлінський персонал підприємства повинен детально вивчити представлені аналітичні дані, переглянути норми українського законодавства та зарубіжного права (якщо підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність), прослідкувати за тенденціями рівня податкового навантаження й прибутковості кожного окремого виду діяльності та всього підприємства. Якщо загальна тенденція не буде відповідати стратегічним цілям підприємства (наприклад, витіснення всіх конкурентів регіону у подібній сфері діяльності), то постане питання перегляду всієї виробничої стратегії, що призведе до зміни податкової політики та зміни порядку податкового адміністрування.

Висновки. Податкове адміністрування на будь-якому підприємстві визначається його податковою політикою. Податкова політика повністю регламентується податковим законодавством, але може бути скорегована управлінським рішенням керівництва підприємства у відповідності до стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Прийняття стратегічного управлінського рішення щодо організації податкового адміністрування є багатоетапним і надзвичайно відповідальним процесом, який потребує від обліково-аналітичного персоналу розуміння специфіки діяльності підприємства, глибоких знань податкового законодавства та можливостей моделювання податкової політики для різних господарських процесів.

Авторські внески

Концептуалізація: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Зберігання даних: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Формальний аналіз: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Придбання фінансування: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Розслідування: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Методика: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Адміністрація проекту: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Ресурси: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Нагляд: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Підтвердження: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Візуалізація: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Написання: Писаренко Тетяна, Тлущкевич Наталія

Список бібліографічного опису:

1. Боровик М.В. (2020). Управлінські рішення: концепт лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків, 81 с. URL: http://eprints.kname.edu.ua/56456/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%2019%D0%9B%20%D0%A3%D0%A0_%D0%9C%D0%B5%D0%BD_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9_%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BA%20%D0%9C.%D0%92..pdf (дата звернення 06.07.2023).
2. Бутко М.П., Бутко І.М., Машенко В.П. та ін. (2018). Теорія прийняття рішень: Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 360 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_101_88535923.pdf (дата звернення 06.07.2023).
3. Гевко І.Б. (2009). Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 187 с.
4. Голов С.Ф. (2018). Управлінський облік : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 534 с.

5. Дем'янишина О.А. (2019). Управлінський облік: навчальний посібник. Умань: Візаві, 216 с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/11334> (дата звернення 06.07.2023).
6. Drury Colin (2001). Management Accounting for Business Decisions. International Thomson Business Press, 551 p. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ACCOUNTING%20Management%20Accounting%20For%20Business%20Decision%20s.pdf (дата звернення 06.07.2023).
7. Осадча Г.Г. (2017). Стратегічний управлінський облік : курс лекцій для студ. освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» спеціалізації «Облік і аудит» денної та заочної форм навч. Київ: НУХТ, 67 с.
8. Петруня Ю.Є. (2015), Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 209 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_104_95052646.pdf (дата звернення 06.07.2023).
9. Чернікова І.Б., Кирильєва Л.О., Кваша О.О., Нестеренко І.В., Коробкіна І.С. (2016). Стратегічний управлінський облік і аналіз. Конспект лекцій (у структурно-логічних схемах) для студентів ступеня підготовки магістр, галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Харків: ХДУХТ, 68с.
10. Шевців Л.Ю. (2022). Управлінський облік: навч. посіб. Львів: Растр-7, 642 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/Upravlinsky-oblik-SHEVTSIV-L.YU.-.pdf> (дата звернення 06.07.2023).
11. Шевчук В.Р. (2009). Стратегічний управлінський облік : Навчальний посібник. Київ: Алерта, 176 с.

References:

1. Borovyk M.V. (2020). Upravlinski rishennia: konspekt lektsii dlia studentiv bakalavratu vsikh form navchannia spetsialnosti 073 – Menedzhment. Kharkiv, 81 s. URL: http://eprints.kname.edu.ua/56456/1/2020%20D0%BF%D0%B5%D1%87.%2019%D0%9B%20D0%A3%D0%A0_%D0%9C%D0%B5%D0%BD_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9_%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BA%20%D0%9C.%D0%92..pdf [in Ukrainian].
2. Butko M.P., Butko I.M., Mashchenko V.P. ta in. (2018). Teoriia pryiniattia rishen: Pidruchnyk. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 360 s. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_101_88535923.pdf [in Ukrainian].
3. Hevko I.B. (2009). Metody pryiniattia upravlinskykh rishen: Pidruchnyk. K.: KONDOR, 187 s. [in Ukrainian].
4. Holov S.F. (2018). Upravlinskyi oblik : pidruchnyk. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 534 s. [in Ukrainian].
5. Demianyshyna O.A. (2019). Upravlinskyi oblik: navchalnyi posibnyk. Uman: Vizavi, 216 s. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/11334> (data zvernennia 06.07.2023). [in Ukrainian].
6. Drury Colin (2001). Management Accounting for Business Decisions. International Thomson Business Press, 551 r. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ACCOUNTING%20Management%20Accounting%20For%20Business%20Decision%20s.pdf [in Australian].
7. Osadcha H.H. (2017). Stratehichni upravlinskyi oblik : kurs lektsii dlia stud. osvitnoho stupenia «Mahistr» spetsialnosti 071 «Oblik i opodatkovannia» spetsializatsii «Oblik i audyt» dennoi ta zaочноi form navch. Kyiv: NUKhT, 67 s. [in Ukrainian].
8. Petrunia Yu.Ye. (2015), Litovchenko B.V., Pasichnyk T.O. ta in. Pryiniattia upravlinskykh rishen: navchalnyi posibnyk. Dnipropetrovsk: Universytet mytnoi spravy ta finansiv, 209 s. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_104_95052646.pdf (data zvernennia 06.07.2023). [in Ukrainian].
9. Chernikova I.B., Kyrylieva L.O., Kvasha O.O., Nesterenko I.V., Korobkina I.S. (2016). Stratehichni upravlinskyi oblik i analiz. Konspekt lektsii (u strukturno-lohichnykh skhemakh) dlia studentiv stupenia pidhotovky mahistr, haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia» spetsialnosti 071 «Oblik i opodatkovannia». Kharkiv: KhDUKhT, 68s. [in Ukrainian].
10. Shevtsiv L.Yu. (2022). Upravlinskyi oblik: navch. posib. Lviv: Rastr-7, 642 s. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/Upravlinsky-oblik-SHEVTSIV-L.YU.-.pdf> (data zvernennia 06.07.2023). [in Ukrainian].
11. Shevchuk V.R. (2009). Stratehichni upravlinskyi oblik : Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Alerta, 176 s. [in Ukrainian].

Дата подання публікації 10.07.2023 р.