

також багатьох інших факторів. При інтеграції діяльності з управління людськими ресурсами зі стратегічними цілями та планами організації важливою є так звана модель 5R стратегічного управління людськими ресурсами, згідно з якою кожна діяльність з управління людськими ресурсами як і самі ресурси може мати стратегічний характер. Компонентами цієї моделі 5R є [2]:

- філософія людських ресурсів,
- кадрова політика,
- програма кадрів,
- практика управління персоналом,
- процеси управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

2. Schuler, R.S. (1992). Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), с. 19-26.

УДК 336

Полторак А.С., Ческідова І.О.
Миколаївський національний аграрний університет

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ГАРАНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стабільно функціонуючі банки беруть участь в акумуляції фінансових ресурсів, забезпеченні їх розподілу, і, як наслідок, сприянні активізації інвестиційних процесів у країні, саме тому надзвичайно важливим є забезпечення фінансової стійкості банківської системи в цілому.

Банківська діяльність є ризиковою, отже вимагає досконалої системи взаємодії усіх складових системи управління. Якщо розглядати податковий менеджмент як складову системи управління фінансами, то можна зауважити, що саме податковий менеджмент є важливим чинником впливу на ефективність діяльності банківських установ та їх фінансову стійкість, оскільки більшість банківських операцій супроводжують саме податкові відносини.

Питання управління діяльністю банківських установ досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, з-поміж яких Л. Примостка, А. Герасимович, Дж. Сінкі та інші. Окремі проблеми у сфері управління податковими відносинами, впливу оподаткування на результативність банківської діяльності вивчали такі О. Василик, В. Андрущенко, проте питання формування системи податкового менеджменту, аналізу його впливу на фінансову стійкість банківських установ зберігають свою актуальність та вимагають подальшого дослідження.

На сучасному етапі функціонування податкової системи України і досі немає

єдиного розуміння дефініції «податковий менеджмент» та її місця в системі фінансової безпеки банківської установи, що пов'язано із дуалістичністю економічної природи безпеки податкової системи, яка, з одного боку, характеризує ступінь захищеності інтересів суб'єктів господарювання, що є платниками податків, а з іншого – інтересів держави, в якій розподіляється ВВП через чинну систему оподаткування. Досягнення саме цього компромісу повинно мати на меті у процесі проведення комплексної податкової реформи, що має містити фундаментальні зміни в системі оподаткування з тим, аби відшукати баланс між інтересами держави та бізнесу.

Так, І. Р. Лукановська стверджує, що для держави податки як ресурсний фактор можуть бути як джерелом загроз скорочення податкового потенціалу, так і засобом забезпечення безпеки [5, с. 42].

Голіков С. С. зауважує, що під податковою безпекою необхідно розуміти особливий стан податкової системи, що надає можливість гармонізувати процеси оподаткування за умови ефективного податкового менеджменту з метою задоволення фінансових інтересів суб'єктів господарювання, однак, у цьому визначенні, на нашу думку, недостатньо уваги приділяється інтересам держави, тобто фіскальній функції податків. Зауважимо, що у переважній більшості праць питання податкової безпеки розглядається на мікрорівні, тобто з позиції суб'єктів господарювання, оминаючи увагою загрози та ризики податкової безпеки держави, оцінку індикаторів її стану та аналіз у динаміці.

На думку І. Р. Лукановської [5, с. 43], податкова безпека характеризує стан податкової системи держави, що забезпечує оптимальний обсяг податкових надходжень та проведення податкової політики, яка оптимально поєднує як фіскальні інтереси держави, так і індивідуальні інтереси платників податків.

Трактуючи поняття «податкова безпека», І. О. Цимбалюк зауважує, що це стан податкової сфери, для якого характерними рисами є стійкість і економічна стабільність податкової системи та захищеність інтересів суб'єктів податкових відносин [6, с. 15], тоді як М. І. Виклюк та В. В. Гресик [7, с. 243] розглядають досліджувану категорію через аналіз її економічної, соціальної та правової природи і трактують її як стан податкової системи, якому властиво справляння податків за умови управління загрозами та ризиками податкової сфери для задоволення інтересів суспільства, держави, та окремих платників податків.

Оподаткування банківської діяльності в Україні відбувається у межах податкового законодавства України, проте діяльність саме банківських установ значно відрізняється від діяльності підприємств та інших суб'єктів господарювання, саме тому для даного виду діяльності в Податковому кодексі України визначено та затверджено окремі моменти [1].

Важливо зазначити, що вагомий вплив на забезпечення фінансової стійкості банківських установ має рівень податкового навантаження. Високий рівень податкового навантаження можна вважати дестабілізуючим чинником, оскільки він може провокувати навмисне приховування доходів, приріст податкових ризиків тощо.

Податкове навантаження залежить від таких показників як доходи, витрати,

витрати на сплату податків, загальна вартість активів, що підлягають оподаткуванню, а також фінансовий результат. Розглянемо динаміку податкового навантаження з податку на прибуток за фінансовим результатом банківського сектору за 2011-2021 рр. (табл.1).

Так, проаналізувавши дані НБУ за останні десять років, наведені в табл.1, зроблено висновок про зменшення доходів та збільшення витрат банківських установ у період 2013-2017 рр., що спровокувало збиткову діяльність з 2014 по 2017 рік. Протягом даних років збиток зріс з 52966 млн грн до 159387 млн гривень. Спостерігаючи збиткову діяльність банківських установ 2014-2017 рр., розрахунок податкового навантаження ускладнюється. Проте у 2011 р. та у 2017 р., попри збиток за підсумками року, значення податку на прибуток є позитивним.

Таблиця 1 Динаміка податкового навантаження з податку на прибуток за фінансовим результатом банківського сектору України

Роки	Доходи, млн грн	Витрати, млн грн	Податок на прибуток, млн грн	Прибуток (збиток), млн грн	Податкове навантаження, %
2011	142778	150486	1212	-7708	-15,72
2012	150449	145550	379	4899	7,73
2013	168888	167452	1630	1436	113,51
2014	210201	263167	-2383	-52966	4,50
2015	199193	265793	-406	-66600	0,61
2016	190691	350078	-418	-159387	0,26
2017	178054	204545	3681	-26491	-13,89
2018	204554	182215	5057	22339	22,64
2019	243102	184746	4769	58356	8,17
2020	250171	210445	3811	39726	9,59
2021	273843	196313	6375	77530	8,22

Джерело: сформовано за даними [2, 4]

Враховуючи цілі та завдання діяльності банківської установи, можна зазначити, що податкова діяльність повинна забезпечувати ефективність банківської діяльності, включаючи зменшення рівня податкового навантаження на банківську установу.

У сфері податкового менеджменту недостатній рівень уваги до проведення оцінки податкових ризиків може чинити негативний вплив на прийняття відповідних управлінських рішень [3]. Оптимальне співвідношення рівня податкового навантаження та показників фінансової стійкості банківських установ можна вважати результатом ефективності податкового менеджменту.

Так, на нашу думку, ефективний податковий менеджмент відіграє важливу роль в системі гарантування фінансової стійкості банківської діяльності, впливає на загальні умови функціонування податкової системи України, які надають змогу оптимально поєднати стабільність наповнення дохідної частини бюджету для повного і своєчасного задоволення потреб суспільства та стимулювання

підприємницької активності в країні й інтереси платників податків, своєчасно виявляти та запобігати загрозам і ризикам у сфері оподаткування.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України : закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 25.03.2022).
2. Національний банк України : офіційний веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення: 25.03.2022).
3. Єфименко Т. І. Динаміка податкового навантаження в Україні в контексті реалізації податкової реформи. К. : ДННУ «Академія фінансового управління», 2013. 494 с.
4. Економічна правда: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2021/12/31/681125/> (дата звернення: 25.03.2022).
5. Лукановська І. Р. Теоретичне обґрунтування місця податкової безпеки в системі фінансової безпеки України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6. С. 40–45.
6. Цимбалюк І. О. Податкова безпека в системі фінансової безпеки держави : [кол. Монографія] / за заг. Ред. О. В. Кендюхова // Стратегічне управління національним економічним розвитком : монографія: в 2 т. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТ», 2013. Т. 2. 392 с. С. 13–23.
7. Виклюк М. І., Гресик В. В. Податкова безпека: дуалістичність економічної природи трактування змісту основних характеристик. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43). С. 242–246.
8. Полторак А.С. Фінансова безпека держави в умовах глобалізації: теорія, методологія та практика : монографія. Миколаїв : МНАУ, 2019. 463 с. URL: <https://cutt.ly/VgrWXXx> (дата звернення: 25.03.2022).
9. Полторак А. С., Головка М. Й. Міжнародні тенденції податкових трансформацій в умовах фіскальної децентралізації. *Економіка і управління*. 2017. № 2 (74). С. 90–99.
10. Полторак А. С. Оподаткування як елемент фінансового регулювання розвитку інтелектуального капіталу в Україні. *Фінансовий простір*. Черкаси, 2016. № 3 (23). С. 33–38.

УДК 331.1

Папка В.С., Малюк Ю.М.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

Команда – це соціальна група, в якій неформальні стосунки між її членами можуть мати більше значення, ніж формальні, а дійсна роль і вплив конкретної особи можуть не збігатися із її офіційним статусом і вагою.