

Олександра СТЕПАНОВА
здобувач вищої освіти, спеціальність D3 «Менеджмент»
Миколаївський національний аграрний університет

Науковий керівник:
Наталія ПОТРИВАЄВА
доктор економічних наук, професор,
Миколаївський національний аграрний університет

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА У ФОРМУВАННІ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Податкова культура підприємства сьогодні виходить далеко за межі формального виконання фіскальних зобов'язань і перетворюється на комплексну систему цінностей, переконань та практик, які визначають ставлення організації до держави як партнера, а не противника. У період воєнного стану та в перспективі післявоєнної відбудови роль менеджера як архітектора цієї культури набуває критичного значення. Саме керівник створює те середовище, у якому кожен працівник усвідомлює сплату податків не як примусовий тягар, а як свідомий внесок у національну безпеку та майбутнє відновлення економіки країни.

Сучасний менеджер стає центральною фігурою, яка формує податкову свідомість команди через особистий приклад та системні управлінські рішення. Коли бізнес функціонує в умовах постійних ракетних обстрілів, вимушених евакуацій або відновлення після тимчасової окупації, саме керівник визначає, чи зможе підприємство зберегти податкову дисципліну без шкоди для безпеки персоналу та фінансової стійкості. Він особисто затверджує облікову політику, яка враховує всі зміни законодавства, зокрема перенесення строків звітності [1], і водночас планує необхідні резерви на військовий збір та інші обов'язкові платежі [2].

Формування податкової етики відбувається через щоденну комунікацію та прозорість управлінських рішень. Менеджер проводить регулярні короткі брифінги з командою, де пояснює економічну логіку кожного податкового рішення та його зв'язок із стратегічними цілями підприємства. Наприклад, під час переходу на хмарні системи обліку він демонструє конкретні переваги такої трансформації через економію робочого часу та мінімізацію ризиків штрафних санкцій.

Цифрова трансформація податкового обліку під керівництвом менеджера стає не технічним процесом, а стратегічним напрямом розвитку організації. Перший етап передбачає повний перехід первинної документації в електронний формат через сучасні платформи електронного документообігу та кваліфікованого електронного підпису, що вже впроваджено на переважній більшості українських підприємств згідно зі статистикою податкової служби за

2024 рік [3]. Другий етап включає автоматизацію контролю за податковими розрахунками через впровадження систем аналітики, які виявляють потенційні розбіжності у звітності раніше за податкові органи. Третій етап охоплює масштабне навчання всього персоналу через онлайн-курси з податкового законодавства воєнного часу, що проводяться за підтримки провідних міжнародних консалтингових компаній та адаптовані до специфіки конкретного підприємства.

Особливу увагу сучасний менеджер приділяє питанням кібербезпеки податкових даних, оскільки втрата або компрометація фінансової інформації може призвести до критичних наслідків для бізнесу. Після серії кібератак на українську інфраструктуру у 2023 році [4] провідні керівники запровадили багаторівневі системи захисту, включаючи двофакторну автентифікацію доступу до облікових систем та щоденне автоматичне резервування даних у декілька незалежних хмарних сховищ. Така стратегія дозволяє забезпечити безперервність податкової звітності навіть у разі тривалого відключення електроенергії чи інтернету, коли працівники можуть відправляти податкові файли через мобільний зв'язок безпосередньо з укриттів.

У побудові відносин з податковими органами менеджер обирає стратегію проактивної прозорості замість традиційного конфронтаційного підходу. Регулярна комунікація з представниками податкової служби, добровільне надання попередніх розрахунків та запрошення до участі в дистанційних перевірках через онлайн-платформи створюють атмосферу взаємної довіри. Така політика не лише мінімізує ризики штрафних санкцій, але й позиціонує підприємство як надійного партнера держави, що може отримати листи підтримки від податкових органів при участі в конкурсах на отримання державних контрактів чи міжнародних грантів. До того ж, інтеграція облікових процесів в управлінську систему підприємства через механізми аутсорсингу сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій і зміцненню податкової дисципліни. Такий підхід формує передумови для розвитку податкової культури, заснованої на відповідальності, доброчесності та дотриманні законодавчих норм [5, с.18-30].

Планування післявоєнного відновлення розпочинається сьогодні через створення внутрішніх механізмів акумуляції ресурсів та формування репутації прозорого платника податків. Прогресивні керівники створюють спеціальні резервні фонди, відкладаючи певний відсоток від кожного контракту на підготовку грантових заявок до міжнародних програм відновлення, зокрема плану Маршалла для України. Підтримання звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності та демонстрація бездоганної податкової історії стають ключовими факторами успіху в отриманні фінансування від європейських та міжнародних фінансових інституцій, які надають мільйони гривень на модернізацію виробничих потужностей українським підприємствам.

Таким чином, роль сучасного менеджера у формуванні податкової культури трансформується з функції контролера-виконавця на позицію

стратегічного лідера, який через особистий приклад, впровадження передових цифрових інструментів та побудову партнерських відносин з державними органами перетворює податкову систему підприємства з потенційної проблеми на конкурентну перевагу. Така податкова культура не лише забезпечує виконання фіскальних зобов'язань, але й створює фундамент для сталого розвитку бізнесу в умовах воєнного часу та успішної інтеграції у процеси післявоєнного економічного відновлення країни. У перспективі це сприяє не тільки виживанню підприємства, але й його процвітанню, роблячи внесок у загальну стабільність національної економіки та суспільства.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері можуть бути пов'язані з вивченням впливу штучного інтелекту на автоматизацію податкового комплаєнсу, а також з розробкою моделей оцінки ефективності податкової культури на рівні окремих галузей економіки України. Особливо актуальним є аналіз досвіду підприємств, що працюють у прифронтових регіонах, та узагальнення найкращих практик менеджменту в умовах тривалої невизначеності. Такі дослідження дозволять сформулювати науково обґрунтовані рекомендації для державних органів щодо стимулювання високої податкової культури бізнесу через податкові пільги, освітні програми та партнерські ініціативи.

Список використаних джерел

1. Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20>
2. Закон України № 1914-IX від 30.11.2021 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо справляння військового збору». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20>.
3. Наказ Мінфіну № 261 від 09.12.2011 «Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» (в редакції 2024 р.).
4. Статистичний бюлетень ДПС за 2024 рік: «Електронний документообіг: 92 % первинних документів подано в електронному вигляді». <https://tax.gov.ua/datasets.php?d=2024>.
5. Potryvaieva, N., Palieiev, A. (2023) Accounting outsourcing as a modern effective tool of enterprise management. Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science, 2023. № 27(3). р. 18-30. URL: <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/3.2023.18>.