Отже, результати розрахунку свідчать про те, що аналізований Волинський регіон у 2015 р. рівень розвитку логістичного потенціалу – 0,233. Значний вплив на розрахункову величину цього показника справляють високі значення часткових показників географічної складової (0,914), транспортної (0,565) та інфраструктурної (0,757). Разом з тим, слід звернути увагу на недостатній рівень розвитку інституційної складової (0,254) та соціально-економічної (0,392). Відповідно розрахункові показники для Рівненської області у 2015 р.: географічна складова (0,838), транспортна (0,730), інфраструктурна (0,743) та соціально-економічна (0,460); для Львівської області – географічна складова (0,771), транспортна (0,717), інфраструктурна (0,776), соціально-економічна (0, 996) та інституційна (0,870).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Кожна з розрахункових складових визначає рівень розвитку регіону в певній галузі, це дає можливості визначити напрямки стратегії розвитку регіону та нарощувати транспортно-логістичний потенціал області (регіону). Отримані результати оцінки логістичного потенціалу Західних регіонів України дозволять органам державної та регіональної влади, місцевим органам самоврядування, бізнесу: приймати тактичні та стратегічні рішення в сфері інвестування та розвитку логістичної інфраструктури регіону з врахуванням їх ефективності; зробити висновок про стан логістичної системи регіону та виявити резерви щодо вдосконалення критеріїв оптимальності витрат, мінімізації ризику, вчасності поставки.

**Список використаних джерел**

1. *Коблянська І. І.* Логістичний потенціал регіону: сутність і методичний підхід щодо його оцінювання / І. І. Коблянська, Н. О. Рибалко, О. В. Міщенко // Вісник СумДУ. Серія “Економіка”. – 2015. – № 2. – С. 23–30.

2. Показники логістичної ефективності країн світу (LPI). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://info.worldbank.org/.

3. *Хвищун Н. В.* Ефективність логістики України за методологією Світового банку / Н. В. Хвищун, А. М. Якимів // Логістичні системи: глобальний, національний, регіональний та локальний виміри” : тези доповідей ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. та ІІ Польсько-української конф. з питань транскордонних транспортних перевезень (15–16 травня 2014 р.). – Л., 2014. – С. 100–104.

*Надійшла до редколегії 18.10.2016 р.*

**УДК 336.226**

# ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

***Курносов О. В.,***
*аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування,*
*Академія муніципального управління,*
*м. Київ*

Проаналізовано передумови переходу від бюрократичної парадигми до менеджеріальної, існуючі протиріччя державного управління оподаткуванням в регіоні. Виділено стратегічні цілі, тактичні завдання, принципи, функції, методи, напрямки, інститути регіонального податкового менеджменту, оцінка результативності його реалізації. Запропоновано концепцію розвитку регіонального податкового менеджменту в Україні.

**Ключові слова:** державна податкова політика, розвиток регіонів, регіональний податковий менеджмент.

© Курносов О. В., 2016

***Kurnosov O. V.,***
*Postgraduate student of Public Administration and Local Government Department,*
*Municipal Administration Academy, Kyiv*

## PROSPECTS FOR REGIONAL TAX MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE IMPLEMENTATION OF TAX POLICY OF UKRAINE

In the article the preconditions of transition from bureaucratic paradigm of manager to the existing contradictions tax governance in the region are analyzed. Strategic goals, tactical objectives, principles, functions, methods, trends, institutions, regional tax management, assessment of the effectiveness of its implementation are considered. Development the concept of a regional tax management in Ukraine is proposed.
**Key words:** state tax policy, regional development, regional tax management.

**Постановка проблеми.** Податкові проблеми, що загострилися в Україні, існуюче інституційне середовище, ослаблення взаємозв'язків державної податкової політики та розвитку регіонів, безперервні ухилення від оподаткування обумовлюють необхідність зміни бюрократичної парадигми на менеджеріальну.

Реальна ситуація щодо впливу державної податкової політики на розвиток економіки свідчить, що діюча в Україні податкова система не просто не стимулює модернізацію економіки та інноваційну діяльність компаній, а стає бар'єром для сумлінних платників податків. Фактично в умовах кризи податкове навантаження, як пряме, так і непряме, збільшується. Багато узгоджених управлінських рішень щодо підтримки компаній не були реалізовані, а пропоновані пільги виявляються незатребуваними бізнес-суспільством через надмірно складні процедури їх оформлення. Незважаючи на всі вжиті зусилля, поки не вдалося радикально змінити ситуацію в сфері податкового адміністрування. Наведені аргументи демонструють необхідність вдосконалення державної податкової політики, у тому числі, шляхом впровадження податкового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проникнення ідей менеджеріалізму в сферу податкової політики та діяльність податкових органів підтверджується перенесенням у державну податкову політику методів управління податковим процесом, вироблених організаціями.

Вітчизняні та зарубіжні вчені у своїх працях приділяють увагу питанням визначення податкового менеджменту та його розвитку. Це праці таких відомих науковців, як В. Андрущенко, В. Барабанова, О. Василик, Ю. Іванов, В. Карпова, А. Кізима, А. Крисоватий, Я. Литвиненко, П. Мельник, С. Онисько, В. Опарін, А. Скакунова, А. Соколовська, Л. Тарангул, О. Тимченко, Л. Шаблиста та ін.

Так, Ю. Іванов і В. Карпова визначають податковий менеджмент як процес управління податковою системою держави з метою реалізації податкової політики [2]. А. Крисоватий і А. Кізима вважають його механізмом, вбудованим в податкову систему [3]. Л. Тарангул бачить у ньому ієрархічно організовану та багаторівневу систему розвитку різних процесів та об'єктів [6]. На думку В. Барабанової, це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень [1].

Деякі автори, розглядаючи питання державного податкового менеджменту, виділяють його регіональний рівень. Наприклад, А. Скакунова в системі взаємопов'язаних етапів податкового менеджменту відмічає регіонально-муніципальний рівень, на якому здійснюється адаптація встановлених правил оподаткування та податкових відносин з урахуванням особливостей функціонування регіонального, місцевого економічного комплексу та їх уточнення (в межах компетенцій) [5]. Однак в даний час поняття регіонального податкового менеджменту не визначено науковим співтовариством.

**Метою статті** є обґрунтування методологічного підходу до розвитку податкового менеджменту на регіональному рівні, який полягає у формуванні системи механізмів регіонального управління податковим процесом.

**Виклад основного матеріалу.** Передумовами переходу від бюрократичної парадигми до менеджеріальної є: сучасні процеси, пов'язані з оподаткуванням юридичних і фізичних осіб, які здійснюють зовнішньоекономічну, інвестиційну та інноваційну діяльність, природокористування; низька ефективність податкової політики, обумовлена суперечностями між державною і регіональною податковою політикою, незначними податковими компетенціями регіонів, надмірним захопленням податковими стимулянтами, основними з яких є часто малоефективні податкові пільги і звільнення; недооцінка податкових дестімулянтів, зокрема заходів відповідальності за порушення законодавства про податки і збори.

У результаті в Україні та її регіонах темпи зростання податкових доходів різних рівнів бюджетів істотно розрізняються не на користь останніх.

Структурними елементами державного податкового менеджменту, які конкретизують його функціональне призначення, є: податкове прогнозування і планування, податкове регулювання, податковий контроль. Головний сенс державного податкового менеджменту полягає в підвищенні ефективності функціонування податкової системи за допомогою цільової орієнтації і виявлення ефективних способів досягнення цілей. Мета державного податкового менеджменту полягає в забезпеченні потреб бюджетів різних рівнів в податкових доходах і вирішенні поставлених соціально-економічних завдань шляхом застосування податкових механізмів. Можна виділити протиріччя державного управління оподаткуванням в регіоні.

1. Протиріччя між інтересами центру і регіону в сфері податків і оподаткування виражається в пріоритетності фіскальних напрямків податкової політики центру, яка характеризується жорсткою централізацією, незацікавленістю регіональних органів влади у збільшенні податкових доходів бюджетів.

2. Протиріччя між фіскальними та регулюючими напрямками регіональної податкової політики обумовлено тим, що перше полягає в удосконаленні законодавства про податки і збори в сфері збільшення податкових доходів бюджетів, а податкове регулювання соціально-економічного розвитку регіонів, як правило, супроводжується зниженням податкового навантаження, наданням пільг, зменшенням ставок і призводить до скорочення податкових доходів зведеного бюджету області або до виникнення так званих податкових витрат, супроводжується захопленням неефективних податкових пільг.

3. Протиріччя між податковими повноваженнями центру і регіону обумовлено порядком встановлення і скасування місцевих податків, зміни елементів податків, які формують податкові доходи зведеного бюджету області. У зв'язку з незначністю податкових повноважень регіонів вплив регіональної податкової політики на їх соціально-економічний розвиток обмежений, регіональні органи влади та органи місцевого самоврядування не зацікавлені в розширенні податкового потенціалу регіону.

4. Протиріччя між соціально-економічним і податковим потенціалами регіону виражається в недоотриманні податкових доходів зведеного бюджету області внаслідок зниження податкової бази юридичних та фізичних осіб у результаті господарської діяльності і зменшення кількості платників податків в регіоні у зв'язку з їх міграцією з регіону або припиненням діяльності.

5. Протиріччя між інтересами платників податків і податкових органів обумовлені діаметрально протилежними фінансовими інтересами.

Виявлені протиріччя дозволили зробити висновок: по-перше, про характер чинної податкової системи, який демотивує; по-друге, недооцінки регулюючого напрямку державної податкової політики; по-третє, дестимулювання виконавчих органів влади і органів місцевого самоврядування регіону проявляти активність в податковій сфері; по-четверте, про відсутність у виконавчих органів влади і органів місцевого самоврядування регіону власних податкових інструментів, що дозволяють підвищити рівень соціально-економічної результативності регіональної податкової політики. Це є передумовами зміни бюрократичної парадигми на менеджеріальну, розвитку регіонального податкового менеджменту.

Для згладжування виявлених протиріч у межах діючої моделі державної податкової політики, доцільним є розробка концепції розвитку регіонального податкового менеджменту, яка буде включати стратегічні цілі, тактичні завдання, принципи, функції, методи, напрямки, інститути, оцінку результативності його реалізації.

Вважаємо, що цілі й завдання регіонального податкового менеджменту повинні бути взаємопов'язані з цілями і завданнями соціально-економічного розвитку регіону, що вбудовується в Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020" і обумовлено впровадженням державної податкової політики [4].

Стратегічними цілями регіонального податкового менеджменту є: стабільне підвищення податкових доходів зведеного бюджету області, формування привабливого клімату інвестиційної та інноваційної діяльності в регіоні. Тактичні завдання включають: прогнозування і планування податкових надходжень до зведеного бюджету області, забезпечення збалансованості місцевих бюджетів, підвищення податкового потенціалу регіону, створення податкових механізмів сталого розвитку економіки регіону і людського капіталу, податкове стимулювання розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності, досягнення оптимального рівня податкового навантаження в секторах економіки регіону, вдосконалення методів податкового контролю, координація взаємодій податкових органів та платників податків.

Треба підкреслити, що регіональний податковий менеджмент взаємопов'язаний не тільки з системою управління регіональною економікою та фінансами, але і з соціальної, екологічної та іншими сферами соціально-економічної системи регіону, в зв'язку з цим управління оподаткуванням має спиратися на такі принципи: взаємозв'язок управління оподаткуванням з системою управління соціально-економічним розвитком; збалансованість зведеного бюджету області; застосування фіскальних та регулюючих інструментів регіональної податкової політики; орієнтація на результативність діяльності податкових органів при її проведенні; позиціонування державних службовців податкових органів як менеджерів.

Можна виділити такі функції регіонального податкового менеджменту: планування і прогнозування, податковий моніторинг, аналіз, облік платників податків і податкових надходжень у регіон, контроль податкових органів за виконанням законодавства про податки і збори в регіоні, ухвалення рішень з удосконалення оподаткування, організація податкового процесу і діяльності податкових органів в регіоні.

Методам державного податкового менеджменту, які мають бути систематизовані за функціональним призначенням, у поєднанні з елементами соціально-економічної системи регіону внутрішньо властива ціліорієнтована і структурована взаємозалежність. При відомих обмеженнях фінансових ресурсів, обумовлених скороченням темпів зростання валового внутрішнього продукту, зростанням державних витрат, що підтверджують порушення закону А. Вагнера, а також послабленням впливу державної податкової політики на економічне зростання, ефективний регіональний податковий менеджмент повинен прагнути до пошуку продуктивніших методів формування податкових доходів як державного бюджету, так і бюджету регіону [7].

Напрями розвитку регіонального податкового менеджменту включають у себе:

1. Фіскальний напрям – підвищення податкових доходів зведеного бюджету області: оподаткування природних ресурсів, акцизне оподаткування, транспортних засобів, прибутку підприємств, земельних ділянок, введення податку на нерухомість, скорочення неефективних податкових пільг і звільнень.

2. Регулюючі напрями – податкове стимулювання: підтримка інвестицій, розвиток людського капіталу, оброблювальних виробництв, малого і середнього бізнесу, взаємно погоджувальних процедур у податкових стосунках; податкове дестимулювання: підвищення заходів відповідальності за порушення законодавства про податки і збори.

На відміну від бюрократичної парадигми, окрім фіскального напряму, стратегія має включати регулююче (податкове стимулювання економічної діяльності і дестимулювання порушень законодавства про податки і збори, що припускає відповідальність перед державою за невчасність і не в повному обсязі сплату податків), а також податкове адміністрування (планування, прогнозування, облік і контроль). Оптимальне їх поєднання дозволить максимізувати ефект регіональної податкової політики. При розробці стратегії слід виділити інститути регіонального податкового менеджменту:

– нормативно-правове забезпечення: Податковий кодекс України; постанови Уряду України; листи Державної Фіскальної Служби України та Міністерства фінансів України; рішення органів місцевого самоврядування про податки та оподаткування;

– організації – учасники податкового процесу: Міністерство фінансів України, органи місцевого самоврядування; Державна Фіскальна Служба України і територіальні податкові та митні органи; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; Податкова міліція. Серед вказаних інститутів переважають інститути державного рівня, що обумовлено особливостями державного управління у сфері оподаткування в Україні.

Особливе місце в стратегії має займати оцінка результативності регіонального податкового менеджменту, що включає: оцінку соціально-економічної результативності державної і регіональної податкової політики; оцінку ефективності діяльності податкових органів; оцінку результативності управління податковим потенціалом регіону.

Впровадження оцінювання в систему регіонального податкового менеджменту обумовлене тим, що державна і регіональна податкова політика, що проводиться за допомогою різних управлінських рішень в області оподаткування, спричиняє як позитивні, так і негативні наслідки для соціально-економічного положення країни і регіонів. Як і в управлінському процесі, в регіональній податковій політиці повинно мати місце співвідношення цілей і результатів для своєчасного виявлення їх небажаних розбіжностей і внесення необхідних коректив в рішення, що приймаються.

Слід визначити основні завдання, які має виконувати податковий менеджмент в ході реалізації податкової політики України: створення такої законодавчої бази, яка має відповідати вимогам як державної політики, так і платників податків; утворення нормативної бази, що має регулювати форми та види податкових платежів підприємств з урахуванням умов, які складаються на цей момент; утворення системи штрафних санкцій, з одного боку, щодо тих платників, які порушують правила та порядок сплати податків, а з іншого – до керівників фінансових органів, які перевищують свої повноваження; утворення ефективної системи контролю за податковою системою на рівні держави.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Таким чином, у статті обґрунтовано методологічний підхід до розвитку податкового менеджменту на регіональному рівні, запропоновано основні складові положення щодо формування стратегії його розвитку. Встановлено стратегічні цілі; тактичні завдання; проведено систематизацію принципів податкового менеджменту,

які є складовою загальної системи принципів побудови та функціонування податкової системи; виділено функції, які систематизовані за функціональним призначенням; відповідні методи; визначено напрямки розвитку та інститути державного податкового менеджменту, запропоновано здійснення оцінки результативності його реалізації.

Розвиток регіонального податкового менеджменту обумовлює в подальшому необхідність розробки організаційно-економічної моделі управління податковим потенціалом регіону як найважливішого інструменту реалізації державної і регіональної податкової політики.

**Список використаних джерел**

1. *Барабанова В. В.* Основні засади формування ефективного податкового менеджменту на підприємствах / В. В. Барабанова, М. А. Барабанова // Економіка і регіон. – 2011. – № 2 (29). – С. 142–145.

2. *Іванов Ю.* Функції податків та податкове регулювання / Ю. Іванов // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 36–43.

3. *Крисоватий А. І.* Податковий менеджмент / А. І. Крисоватий, А. Я. Кізима. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 304 с.

4. Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020" [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/201.

5. *Скакунова А. А.* Модернизация государственной налоговой политики в социально-ориентированной налоговой системе : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. А. Скакунова. – Орел, 2012. – 24 с.

6. *Тарангул Л. Л.* Методологічні засади податкового планування у розрізі регіонів / Л. Л. Тарангул, І. О. Горленко, Т. О. Скоромцова // Наук. вісн. нац. ун-ту ДПС України : Економіка, право. – Ірпінь, 2009. – № 3 (46). – С. 85–91.

7. *Lamartina S., Zaghini A*. (2008). Increasing Public Expenditures: Wagner's Law in OECD countries/ Universitada d'Salamanca. Retrieved from http://campus.usal.es/~XVEEP/PAPERS/J1S6/XVEEP29%20LAMARTINA-ZAGHINI.pdf.

*Надійшла до редколегії 18.10.2016 р.*

**УДК 330.3**

# ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

***Лещинський В. П.,***
*директор ТОВ "Всеукраїнський центр державно-приватного партнерства",*
*член-кореспондент Будівельної академії України,*
*м. Київ*

Розглянуто питання, пов'язані з інвестиційною привабливістю регіонів. Надано характеристику інноваційної моделі розвитку економіки країни.
**Ключові слова:** інноваційна модель, розвиток, інвестиційний потенціал, регіон, економічна політика.

***Leshchynskyi V. P.,***
*Director of "Ukrainian Center of Public-Private Partnership",*
*Corresponding Member of Construction Academy of Ukraine, Kyiv*

## THE CORRELATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND INNOVATIVE MODEL OF REGION DEVELOPMENT

Questions are examined related to the investment attractiveness of regions. This description of innovative model of development of economy of country.
**Key words:** innovative model, development, investment potential, region, economic politics.

© Лещинський В. П., 2016