

## Організація податкового планування в системі корпоративного податкового менеджменту

В статті викладено ключові параметри організації податкового планування в системі корпоративного податкового менеджменту. Визначені завдання податкового планування на рівні підприємства, його види, суб'єкти, об'єкти, етапи, основні елементи, принципи організації та методи корпоративного податкового планування.

**корпоративний податковий менеджмент, податкове планування, податки, оптимізація податкових платежів**

Основною метою діяльності будь-якої підприємницької структури є отримання прибутку. В умовах конкурентної боротьби успішна підприємницька діяльність залежить від того як і на скільки суб'єкт підприємницької діяльності зможе максимізувати свій прибуток, або мовою фінансистів – чистий грошовий потік. Одним із визначальних чинників збільшення прибутковості бізнесу є оптимізація податкових платежів, що виступає головною метою корпоративного податкового планування.

Корпоративне податкове планування це одна з функцій управління фінансово-господарською діяльністю, яка полягає у встановленні передбачуваних параметрів майбутнього стану об'єкта, оптимальних способів і методів досягнення даного стану в умовах обмеженості ресурсів та при допустимому рівні податкового ризику. Необхідність податкового планування закладена в самій суті податкового законодавства, яке передбачає конкретні податкові режими для різних ситуацій, допускає різноманітні методи для обчислення податкової бази і пропонує платникам податків різноманітні податкові пільги.

Податкове планування, яке ґрунтується на суворому дотриманні податкового законодавства, дозволяє мінімізувати всю сукупність податкових платежів і зобов'язань, суттєво знижує ризики неправильного обчислення податків і, відповідно, захищає підприємство від можливих суттєвих збитків, пов'язаних із застосуванням штрафних санкцій. Податкове планування певною мірою дозволяє підвищити фінансову стійкість підприємства, а також підвищити культуру управління фінансами суб'єкта господарювання.

Теорії податкового планування у системі управління фінансами підприємства надавалась і надається значна увага як зі сторони закордонних, так і вітчизняних науковців. Серед них слід виділити праці Бризгаліна А.В., Вилкова Е.С., Єлісєєва А.В., Каламбета С.В., Кожинова В.А., Медведєва А.Н., Скворцова М.М., Сутиріна С.Ф. та ін. Проте, слід відзначити, що в практичній діяльності вітчизняних підприємств питанням податкового планування практично не приділяється належна увага. Останнє не може бути виправдане в силу наступних обставин. В умовах високих податкових ставок неправильне або недостатнє врахування податкового фактора може привести, з одного боку, до дуже несприятливих наслідків (іноді навіть викликати банкрутство підприємства), з іншого боку, правильне використання передбачених податковим законодавством пільг і альтернатив може забезпечити не тільки збереженість отриманих фінансових накопичень, але і можливість фінансування розширення діяльності і нових інвестицій за рахунок економії на податках.

Усе це дозволяє говорити не тільки про актуальність теми дослідження, але і про гостру необхідність подальшого вивчення даного питання в напрямку можливості визначення ключових параметрів організації податкового планування (визначення його суб'єктів, об'єктів, принципів, елементів та методів) для впровадження в практичну діяльність суб'єктів підприємницької діяльності. Останнє і визначило мету даної статті.

Податковому плануванню, як складовій частині податкового менеджменту властива обмежена самостійність: податкове планування проявляється лише в процесі здійснення відповідних видів діяльності та рішень. Однак податкове планування здійснює суттєвий вплив на прийняття бізнес-рішень та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Податкова економія збільшує власні фінансові ресурси підприємства, тому кінцевою метою податкового планування є не тільки і не стільки оптимізація податків, скільки підвищення фінансової стійкості діяльності підприємства.

Отже, завданнями податкового планування можна назвати:

- збереження оборотних коштів;
- підвищення загальної ефективності господарської діяльності;
- запобігання негативних наслідків прийнятих управлінських рішень;
- контроль за ефективністю схем мінімізації оподаткування.

Для кожного підприємства цілі податкового планування та шляхи їх досягнення можуть бути різними. Залежно від обраних критеріїв та орієнтирів діяльності корпоративне податкове планування можна класифікувати за наступними видами (рис. 1).

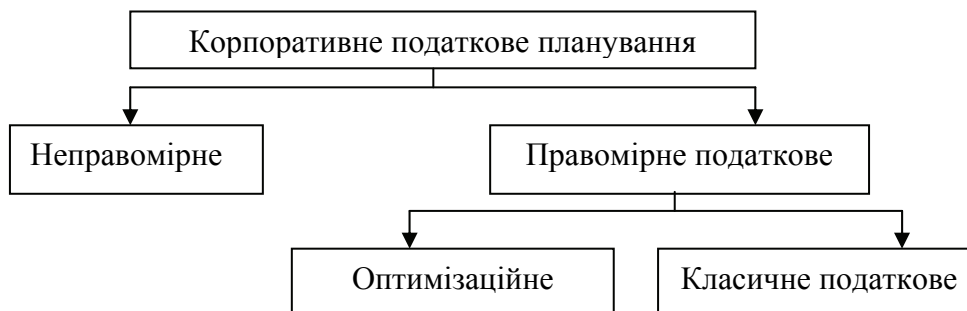


Рисунок 1 – Класифікація корпоративного податкового планування

Неправомірне податкове планування, представляє собою ухилення від сплати податків, тобто платник податків незаконно використовує податкові пільги, несвоєчасно сплачує податки, збори і платежі, приховує отримані доходи, не представляє або несвоєчасно представляє необхідні документи для обчислення і сплати податків і зборів. Однак, такі дії платника податків провокують для них самих, несприятливі наслідки з боку податкових органів. На сьогоднішній день більшість сучасних підприємницьких структур формально є порушниками податкового законодавства, що викликано як недостатньо глибоким знанням законодавства, так і небажанням сплачувати податки.

У рамках правомірного податкового планування може бути виділене класичне й оптимізаційне податкове планування.

Класичне податкове планування спрямоване на коректне виконання податкових зобов'язань перед бюджетом, своєчасну і повну сплату податків, передбачає чітке і грамотне ведення бухгалтерського і податкового обліку.

Оптимізаційне податкове планування являє собою процес планування і організації підприємством своєї економічної діяльності таким чином, щоб платити мінімум податків, при цьому використовуючи і маніпулюючи існуючим

законодавством, але не виходячи за його рамки. Даний вид податкового планування представляється найбільш цікавим і актуальним в нинішніх економічних умовах.

У вирішенні питань податкового планування на підприємстві приймають участь окремі органи управління та функціональні підрозділи, які виступають в ролі суб'єктів корпоративного податкового планування та поділяються на основних (рада директорів, апарат управління, планово-економічний відділ, юридична служба тощо) і другорядних (виробничий відділ, відділ постачання і збуту, маркетинговий відділ) учасників цього процесу (рис. 2). В окремих випадках для здійснення податкового планування, підприємством можуть залучатися зовнішні консультанти та спеціалісти.

Незалежно від організаційно-правової форми та форми власності підприємства визначені структурні підрозділи повинні приймати участь у вирішенні завдань податкового планування одночасно з іншими функціями які вони виконують в силу своїх обов'язків і повноважень.

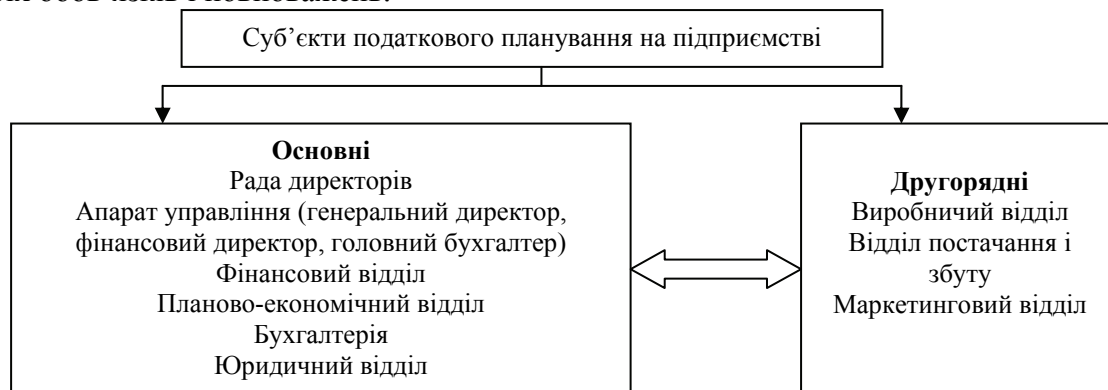


Рисунок 2 – Суб'єкти податкового планування на підприємстві

Керівництво процесом податкового планування здійснює рада директорів та вищий управлінський персонал, який визначає його стратегічні напрямки та приймає рішення по стратегічному плануванню.

Керівництво середньої та нижчої ланки, а також спеціалісти відповідних підрозділів здійснюють розробку оперативних податкових планів.

Бухгалтерська служба здійснює розрахунки варіантів відображення операцій в бухгалтерському обліку, використовуючи норми діючого законодавства, норми і правила бухгалтерського обліку, здійснює розрахунок сум різних податків, які підлягають сплаті до бюджету, формулює процедури, які потребують юридичного обґрунтування та узгодження з контрагентом або узгодження договорів.

Фінансовий відділ надає інформацію по фактичним умовам діяльності і результатам, які планується одержати, здійснює розрахунки варіантів фінансового забезпечення угод та контрактів за рахунок як власних так і залучених коштів а також організує управлінський облік.

Юридична служба аналізує угоди та контракти з точки зору правової захищеності, готує документи, необхідні для їх виконання.

Плановий відділ узгоджує планові розрахунки за різними напрямками діяльності підприємства та формує єдиний стратегічний податковий план.

Основним завданням податкового плану є мінімізація податкових платежів шляхом використання всіх особливостей податкового законодавства та врахування всіх законних податкових пільг.

Документальне оформлення податкового планування знаходить відображення в:

– податковому календарі, який використовують для контролю за своєчасністю і правильністю сплати податків;

- наказі про облікову політику;
- посадових інструкціях для учасників податкового планування;
- внутрішніх правилах (стандартах) податкового планування на підприємстві.

Процес корпоративного податкового планування складається з декількох взаємопов'язаних між собою етапів. Ще до моменту державної реєстрації суб'єкт підприємницької діяльності повинен мати відповіді на загальні питання стратегічного характеру. В процесі організації своєї діяльності такий суб'єкт має здійснювати поточне податкове планування, яке б охоплювало всю систему управління підприємством. Отже, корпоративне податкове планування умовно можна поділити на два етапи: стратегічне планування і поточне планування (рис. 3).

Стратегічне планування здійснюється, як правило, засновниками підприємства та включає такі об'єкти планування як: вибір основних напрямків діяльності та формування пакету документів, необхідних для державної реєстрації; вибір місця реєстрації; вибір організаційно-правової форми господарювання; визначення складу засновників та часток статутного капіталу; розробка стратегії розвитку підприємства.



Рисунок 3 – Етапи податкового планування на підприємстві

Поточне планування є прерогативою функціональних підрозділів підприємства (бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного та юридичного відділів), та передбачає:

- формування податкового поля з метою аналізу податкових пільг (на основі такого аналізу формується план їх використання за обраними податками);
- дотримання правил взаємовідносин платника податків з податковими органами; знання прав, обов'язків та відповідальності платника податків;

- розробку з врахуванням вже сформованого податкового поля системи договірних взаємовідносин підприємства, тобто використання оптимальних форм договорів при прогнозуванні і визначенні оподаткованого доходу та показників фінансово-господарської діяльності підприємства для мінімізації оподаткованої бази за окремими податками або платежами;

- аналіз можливих форм угод, які плануються в комерційній діяльності (купівля-продаж, посередницька діяльність, оренда тощо) з точки зору мінімізації сукупних податкових платежів і отримання максимального прибутку;

- складання журналу типових господарських операцій для ведення фінансового і податкового обліку;

- прийняття рішень по найбільш раціональному розміщенню активів і прибутку, так як правильне розміщення прибутку і капіталу іноді дозволяє отримати додаткові податкові пільги, а в окремих випадках – забезпечити повернення частини сплачених податків;

- реорганізацію підприємства з метою зниження оподаткування;

- аналіз різних податкових ситуацій; планування належного податкового обліку і контролю за правильністю обчислення і сплати податків, оцінка ризику здійснення податкових правопорушень

- оцінку ефективності податкового планування на підприємстві.

На практиці всі зазначені етапи податкового планування можуть функціонувати спільно або відокремлено один від одного, в залежності від того, створюється підприємство чи вже функціонує та враховуватися при моделюванні податкового навантаження суб'єкта господарювання на оптимальному для нього рівні в залежності від етапів розвитку підприємства і завдань, які стоять перед ним.

В більшості економічно розвинених держав сформувалися спеціальні методи, які дозволяють запобігти ухиленню від сплати податків та сформувати певні орієнтири податкового планування які, як правило, включають: законодавчі обмеження (обов'язковість реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності в якості платника податків; обов'язковість подання податкових декларацій та інших документів, необхідних для обчислення і сплати податків та зборів; обов'язок утримувати податків і відповідних джерел); адміністративний вплив (створюється можливість оперативного втручання в діяльність платників податків, яка направлена на ухилення від сплати податків); судову практику боротьби з ухиленням від сплати податків.

Як вже зазначалось, для кожного підприємства завдання податкового планування та шляхи їх вирішення можуть бути різними. Разом з тим, можна сформулювати ряд основоположних принципів податкового планування, які визначають загальний підхід до визначення завдань планування та шляхів їх досягнення.

**Принцип законності.** При здійсненні податкового планування слід виходити з того, що всі дії в напрямку планування податкових платежів та забезпечення оптимізації оподаткування слід здійснювати в рамках чинного законодавства. Схема податкового планування повинна бути продумана до найменших дрібниць з метою виключення можливостей ухилення від сплати податків незаконними способами. Застосування непродуманих прийомів буде мати негативні наслідки лише для підприємства, так як держава неправомірних дій не вибачає.

**Принцип обережного підходу до використання в податковому плануванні прогалін податкового законодавства та закордонного досвіду.** Законна мінімізація податкових платежів може ґрунтуватися на використанні в податковому плануванні окремих юридичних прогалін в законодавстві, а також можливості трактування норм податкового права на користь платника податків. Однак такий підхід може мати

скоріше виключний характер і не може бути рекомендований до використання, так як вимагає високої кваліфікації суб'єктів податкового планування та пов'язаний з певним ризиком. Аргументація використання того чи іншого методу оподаткування повинна бути простою, доступною та ґрунтуватися на відповідних статтях законодавства. Не рекомендується повною мірою наслідувати практику закордонного податкового планування, так як при виборі варіантів податкового планування слід враховувати вимоги антимонопольного, митного, валютного та іншого законодавства, відповідні норми якого в різних країнах зовсім не ідентичні.

Принцип комплексного розрахунку економії і втрат. При формуванні того чи іншого способу податкового планування повинні бути проаналізовані всі суттєві аспекти відповідних операцій, а також діяльність підприємства в цілому. Результати податкового планування потрібно оцінювати не тільки сумами зменшених податків та отриманих вигод, але і з точки зору зменшення можливих збитків та витрат, які були б неминучими при здійсненні господарської діяльності без врахування існуючих особливостей оподаткування. Всебічний аналіз повинен бути здійснений по можливим наслідкам впровадження конкретного методу податкового планування з точки зору всієї сукупності податків.

Врахування основних напрямків розвитку податкової, бюджетної та інвестиційної політики держави в цілому та підприємства зокрема. Грамотне податкове планування операцій між окремими філіями юридичної особи, може дозволити знизити податкові платежі до бюджетів різних рівнів. При цьому можливі ситуації, при яких різке скорочення податкових надходжень може викликати підвищену увагу з боку контролюючих органів. Тому податкове планування повинно мати комплексний характер, здійснюватись послідовно та систематично.

Принцип правильного документального оформлення операцій. Недбалість в оформленні облікових документів або взагалі їх відсутність можуть бути формальною підставою для перекваліфікації податковими органами сутності всієї господарської операції, і як наслідок, привести до застосування більш обтяжливого для підприємства порядку оподаткування.

Принцип разового характеру операцій. При плануванні податкових платежів слід враховувати, що ризик підвищеної уваги з боку контролюючих органів зростає при численному проведенні однотипних операцій, результатом яких є значна податкова економія. Податкові органи в даному випадку можуть оскаржити результати таких операцій або їх реальну направленість, особливо, якщо мова йде про здійснювані угоди з одним і тим самим контрагентом, відображення операцій в одному і тому самому звітному періоді тощо.

Відтак, дотримуючись визначених принципів податкового планування в процесі здійснення податкових платежів потрібно враховувати наступні правила:

- застосовувати варіанти зниження оподаткованої бази в рамках взаємозв'язаної системи оподаткування підприємства;
- використовувати пільгові режими оподаткування, передбачені законодавством;
- не допускати підвищеного оподаткування шляхом використання спеціальних принципів і методів обліку передбачених в наказі про облікову політику;
- дотримуватись встановлених граничних строків сплати податкових платежів, сплачуючи при цьому хоча б який-небудь мінімум (недотримання строків сплати в бюджет податкових платежів завжди тягне за собою нарахування штрафних санкцій, а відсутність у підприємства податкових зобов'язань дає додатковий привід для проведення податкових перевірок) з використанням податкового календаря.

Ефективна організація податкового планування в системі корпоративного податкового менеджменту неможлива без використання певних методів податкового планування (причому кожен з них може бути дієвим в тій чи іншій ситуації або в тих чи інших умовах господарювання) які дають змогу оптимізувати податкові платежі.

Всі існуючі на сьогодні методи податкового планування можна об'єднати в три групи: загальні методи, стандартні методи та спеціальні методи (табл. 1).

Таблиця 1 - Методи корпоративного податкового планування

Загальні методи	Формування облікової політики Формування договірної політики Використання системи пільг та звільнень від оподаткування за окремими податками і платежами
Спеціальні методи	Метод заміни відносин Метод розподілу відносин Метод прямого скорочення об'єкту оподаткування Метод трансфертного ціноутворення Метод відстрочення податкового платежу Застосування спеціальних режимів оподаткування
Стандартні методи	Метод прямого рахунку Розрахунково-аналітичний метод Метод оптимізації планових рішень Метод мікробалансів Метод графоаналітичних залежностей Економіко-математичне моделювання Бюджетування

В процесі корпоративного податкового планування найбільше уваги приділяється застосуванню загальних та спеціальних методів, так як саме вони ґрунтуються на знаннях спеціалістів, які виступають в ролі основних суб'єктів корпоративного податкового менеджменту, в той час, як наприклад, застосування стандартних методів потребує спеціальних знань в області математики, програмування та нових інформаційних технологій.

Сутність загальних методів податкового планування полягає в наступному.

Розробка облікової політики підприємства з метою оподаткування дозволяє обрати оптимальний варіант обліку, отримати певну економію при сплаті податку на прибуток, податку на додану вартість, соціальних платежів тощо. Останнє реалізується через ряд положень облікової політики, а саме: метод визнання доходів з метою оподаткування, метод обліку витрат на виробництво, порядок нарахування амортизації основних засобів, порядок розподілу загальновиробничих витрат, метод оцінки виробничих запасів, порядок обліку витрат майбутніх періодів тощо.

Податкове планування через договір передбачає врахування всіх економічних та юридичних аспектів, які впливають на режим оподаткування укладеної угоди та операцій які з неї випливають. Тобто на етапі планування угоди доцільно здійснити ряд операцій, направлених на попередження та недопущення небажаних податкових наслідків. При цьому здійснюють: аналіз учасників договору; аналіз предмета договору; аналіз виду діяльності; аналіз дати здійснення операцій по договору; аналіз порядку визначення і формування ціни договору та відповідальність сторін за договором.

Використання системи пільг та звільнень від оподаткування за окремими податками і платежами є одним із самих ефективних інструментів податкового планування, так як надають платникам податків можливість повного або часткового звільнення від сплати податку при наявності об'єкта оподаткування а також передбачають інше пом'якшення податкового тягаря. Нині діють наступні групи податкових пільг: пільги, які надаються окремим платникам податків; пільги, які застосовуються до об'єкту оподаткування; пільги за податковими ставками; пільги за

строками сплати податкових платежів. Використання податкових пільг є правом платника податків, а не його обов'язком, тому підприємство може відмовитися від їх використання, якщо це йому економічно не вигідно. Однак, як показує практика, врахування навіть самих незначних пільг, передбачених законодавством може дати великий ефект податкової оптимізації.

Спеціальні методи податкового планування дозволяють використовувати: спеціальні податкові режими або пільги в юрисдикціях інших суб'єктів, які знаходяться на території України, або в іноземних юрисдикціях (реєстрація в офшорних зонах тощо); метод пільгового підприємства (застосування спрощеної системи оподаткування при дотриманні певних умов); переведення основної діяльності підприємства (злиття декількох підприємств в одне або розділення бізнесу на декілька підприємств); трансферт ціни (використання ланцюжка юридичних осіб, основний прибуток від діяльності яких вилучається на етапі проходження коштів через юридичну особу з найменшим рівнем оподаткування) .

Застосування сукупності загальних та спеціальних методів податкового планування зводиться в кінцевому результаті до оптимізації оподаткування та зменшення податкового навантаження шляхом зміни структури сплачуваних податків (скорочення переліку сплачуваних податків шляхом зміни організаційно-правової форми господарювання, зміни статусу юридичної особи на індивідуального підприємця; використання спеціального податкового режиму через застосування спрощеної системи оподаткування; зміна місця реєстрації платника податків шляхом реєстрації в офшорній зоні іноземної юрисдикції або внутрішніх вільних економічних зонах) або без такої зміни (зменшення бази оподаткування шляхом формування відповідної облікової політики, зміни форми і умов договірних взаємовідносин; зменшення податкових ставок через організацію відокремленого обліку операцій, які оподатковуються за різними ставками; зміни порядку і строків сплати податків шляхом зміни договірних умов, створення і використання резервів; використання системи пільг).

В процесі здійснення податкового планування потрібно оцінювати не тільки вигоди, які отримує підприємство у вигляді зменшення суми податкових платежів, але і витрати понесені в процесі планування та реалізації таких планів. Тому вигоди завжди потрібно співвідносити з витратами на планування, і якщо ефект незначний, то немає сенсу здійснювати складні реорганізації та перетворення.

Узагальнюючи викладений матеріал, можна зробити наступні висновки:

- ключовими параметрами організації корпоративного податкового планування виступають його суб'єкти, об'єкти, принципи, елементи та методи;
- у рамках корпоративного податкового планування виділяють правомірне та неправомірне планування;
- суб'єкти податкового планування поділяються на основних та другорядних учасників цього процесу;
- процес корпоративного податкового планування має стратегічну та поточну спрямованість і складається з декількох взаємопов'язаних між собою етапів;
- загальний підхід до визначення завдань податкового планування та шляхів і способів їх досягнення формують принципи планування;
- оптимізація податкових платежів здійснюється завдяки можливості використання загальних, спеціальних та стандартних методів податкового планування.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є визначення можливостей і специфіки використання міжнародних інструментів податкового планування в умовах діяльності вітчизняних підприємств.



## Список літератури

1. Брызгалін А.В., Берник В.Р., Головкин А.Н., Брызгалін В.В. Методи податкової оптимізації. – М.: Аналітика – Прес, 2001. – 326 с.
2. Вьлкова Е.С. Податковий планування. – С-Пб.: СПбГУЭФ, 2000. – 448 с.
3. Єлісєєв А.В., Підлужний М.П. Податкове планування. Мінімізація оподаткування законними способами. – Л.: Ліга – Прес, 2003. – 274 с.
4. Каламбет С.В. Податковий потенціал: теорія, практика, управління: Наукова монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2001. – 304 с.
5. Кожинів В.А. Податковий планування. – М.: Федеративна книжна компанія, 1998. – 346 с.
6. Медведєв А.Н. Як планувати податкові платежі. Практичне керівництво для підприємців. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 407 с.
7. Скворцов Н.Н. податковий менеджмент: стратегія і тактика: в 10 кн. Кн. 1. От стагнації к стабілізації. Практич. рук. / Под ред. В.П. Давыдовой. – К.: Вища школа, 2002. – 222 с.
8. Сутурин С.Ф., Погорлецкий А.И. Налони і податковий планування в світовій економіці / Под ред. Сутурин С.Ф.. – СПб: Издательство «Полиус», 1998. – 577 с.

В статті изложены ключевые параметры организации налогового планирования в системе корпоративного налогового менеджмента. Определены задачи налогового планирования на уровне предприятия, его виды, субъекты, объекты, этапы, основные элементы, принципы организации и методы корпоративного налогового планирования.

In the article the key parameters of organization of the tax planning in the system of corporate tax management are expounded. The tasks of the tax planning at the level of enterprise are definite, his kinds, subjects, objects, stages, basic elements, principles of organization and methods of the corporate tax planning.

УДК 657.4

**В. М. Малахова, доц., канд. екон. наук**

*Кіровоградський національний технічний університет*

## Деякі пропозиції щодо розробки і впровадження збалансованої системи показників діяльності підприємства

В статті розглядається методика розробки збалансованої системи показників і пропозиції щодо впровадження її по наступним складовим: фінансова, клієнтська та показників внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку виробничого персоналу.

**збалансована система показників, клієнтська складова, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу, стратегія підприємства, збалансованість, інформаційні процеси, концепція, задоволеність, конкуренція**

В теперішній час змінюється характер конкуренції. На зміну промисловій конкуренції приходить інформаційна. Підприємству, яке працює в умовах такої конкуренції, необхідні нові види продукції, вихід на світові ринки. Успіх забезпечений тому підприємству, продукція якого конкурентоспроможна на протязі багатьох років.

Традиційні фінансові показники діяльності підприємства, такі як прибуток, рентабельність капіталу не завжди враховують сучасні умови. Тому необхідна збалансована система, яка б поєднувала нефінансові та фінансові показники діяльності, які б відображували цілі по реалізації стратегії. Збалансовану систему показників