

ОРГАНІЗАЦІЙНА БУДОВА СИСТЕМИ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Болдовська К.П., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

В умовах високого динамізму умов господарювання податкове планування має стати складовою менеджменту сучасного підприємства, відповідно в його організаційній структурі потрібно формувати спеціальні структурні підрозділи.

Організаційна постановка системи податкового планування на підприємстві передбачає такі заходи:

- визначення цілей і завдань управління податками;
- формування підрозділу оподаткування, встановлення його статусу в структурі підприємства і механізму взаємодії з іншими підрозділами;
- розробка організаційної структури підрозділу оподаткування;
- опрацювання порядку взаємодії підрозділів оподаткування головного і дочірніх підприємств (за наявності останніх);
- розробка процедури контролю за роботою з управління податками;
- розробка процедур і правил, внутрішніх документів, що регламентують роботу підрозділу оподаткування.

Ефективне виконання підрозділом оподаткування покладених на нього завдань з оптимізації оподаткування серед іншого визначається налагодженістю взаємозв'язку з іншими структурними підрозділами підприємства, який може забезпечуватись створенням певних функціональних груп у загальній організаційній структурі підприємства.

Так, у процесі податкового планування пропонується створення незалежних функціональних груп (у розрізі основних функцій податкового менеджменту), покликаних виконувати такі основні функції: складання плану заходів з оптимізації фінансового портфеля підприємства, реалізація плану і контроль за реалізацією плану (таблиця 2).

Таблиця 2

Система функціональних груп в організаційній структурі
податкового планування

Група	Функції групи	Структурні підрозділи, фахівці яких входять до складу групи	Структурний підрозділ, який здійснює координаційне керівництво групою
Група планування	Складання плану заходів з оптимізації податкового портфеля	– планово-економічний; – фінансовий; – оподаткування; – бухгалтерський; – юридичний; – сторонні консультанти.	Планово-економічний
Група реалізації	Реалізація плану заходів з оптимізації податкового портфеля	– оподаткування; – бухгалтерський; – комерційний; – юридичний; – сторонні консультанти.	Оподаткування
Група контролю й оцінки	Контроль і оцінка ефективності реалізації плану заходів з оптимізації податкового портфеля (виявлення й обґрунтування причин розбіжностей у запланованих і фактичних даних, підстав невиконання запланованих оптимізаційних заходів)	– внутрішнього аудиту; – планово-економічний; – ревізійний; – сторонні консультанти (аудитори).	Внутрішнього аудиту

Розглянемо необхідність залучення фахівців окремих підрозділів до складу функціональних груп.

Залучення фахівців планово-економічного підрозділу до групи планування зумовлене тим, що саме цей підрозділ розробляє фінансову (бюджетну) частину виробничої програми і функціонально відповідає за її правильність і адекватність. Залучення спеціалістів фінансового підрозділу сприяє ухваленню такого плану заходів, що оптимізує податкові виплати і повною мірою збігається з інтересами бюджетного процесу, будується на однакових принципових положеннях з останнім. Використання навиків юристів і думки висококваліфікованих сторонніх консультантів дозволить побудувати систему заходів щодо оптимізації оподаткування з урахуванням вимог чинного законодавства і наявної практики застосування методів оптимізації оподаткування. Отримані дані розробленого плану заходів щодо оптимізації податкового портфеля накладаються на графік податкових виплат, що розробляється планово-економічним підрозділом спільно з бухгалтерією або підрозділом оподаткування, який, своєю чергою, заноситься до бюджету підприємства.

Залучення фахівців комерційного підрозділу (з постачання, продажу, маркетингу, зовнішньоекономічних зв'язків) до групи реалізації пояснюється тим, що ці фахівці безпосередньо беруть участь у господарсько-договірних відносинах, і отже, повинні зважати на податкову специфіку в контактах з контрагентами підприємства. Також, необхідно наголосити на небажаності участі в реалізації оптимізаційних заходів третіх осіб, у тому числі і тих, які складали план цих заходів, адже практичне застосування способів оптимізації податкового портфеля через свою специфіку вимагає дотримання певного рівня конфіденційності.

Залучення фахівців планово-економічного підрозділу до групи контролю й оцінки викликано тим, що цей підрозділ надає дані про фактичне виконання бюджету. Залучення внутрішніх аудиторів і ревізорів необхідне для оцінки адекватності заходів щодо оптимізації податкового портфеля чинному законодавству і відповідності їх плановим параметрам (наявні розбіжності доводяться до керівництва).

Залучені консультанти аналізують результати застосування оптимізаційних заходів і дають висновок про виправлення допущених прорахунків. Вироблені групою контролю й оцінки рекомендації застосовуються при подальшому плануванні заходів щодо оптимізації податкового планування.

Зауважимо, що ефективність контролю і оцінки заходів з оптимізації податкового портфеля, так само, як і результатів реалізації запланованих дій, залежить від наявності на підприємстві раціонально організованого документообігу податкового планування.

Інформаційне забезпечення податкового планування визначається фінансовими, технічними й іншими можливостями і запитами суб'єкта господарювання, та може будуватись за різними варіантами, зокрема, створення і постійна актуалізація власної інформаційної бази, використання однієї із спеціалізованих баз, поєднання інформаційних можливостей сторонніх організацій та власних джерел і даних тощо. При цьому ключовим елементом інформаційного забезпечення є інформаційна база, яка складається з таких комплексів даних, що розрізняються ступенем систематизації: дані системи бухгалтерського обліку, дані системи податкового обліку, статистичні дані, несистемні дані.

Відповідальність за діяльність підрозділу оподаткування для успішної його роботи має бути покладена на представника вищої управлінської ланки, наприклад фінансового директора, що дозволить не лише забезпечити зацікавленість вищого керівництва у вирішенні податкових завдань, але й уникнути конфлікту інтересів структурних підрозділів підприємства.

Щодо організаційної структури власне підрозділу оподаткування, то вона залежить від кількості і складності завдань, що перед ним поставлені. Так, для великих підприємств доцільним буде розділення функцій: частина його працівників може займатись саме податковим плануванням, а інша – складати податкову звітність.

Для ефективного управління податковими ризиками і своєчасного використання можливостей для податкового планування у процесі побудови організаційної структури податкового підрозділу необхідно також передбачити порядок його взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема, порядок відстеження й оцінки наслідків зміни податкового законодавства, порядок взаємодій з податковими органами, зовнішніми консультантами.

Також, за наявності афілійованих осіб, при організації взаємодії податкових підрозділів головного офісу («центру») і філій необхідно вирішити питання розподілу повноважень, а також виробити підхід до уніфікації позицій з податкових питань.

Зокрема для цього потрібно визначити:

- перелік податкових ситуацій, що відносяться до вирішення «центру» і філій;
- податкову облікову політику;
- порядок координації взаємодії підрозділів з податковими органами.

Централізована податкова модель більше підходить для компаній, що здійснюють діяльність у регіонах через філії. У цьому випадку велика частина основних податків нараховується головним офісом по підприємству в цілому з використанням даних, наданих філіями. Тому у процесі підготовки податкової звітності головний офіс може контролювати методи нараховування податків, застосовувані в регіонах.

Використання децентралізованої моделі меншою мірою орієнтоване на виконання завдань, що стоять перед групою в цілому. Крім того, у такій моделі ускладнений контроль головного офісу над діяльністю регіональних підрозділів.

Таким чином, ефективно організована й узгоджена система податкового планування дозволить оптимізувати податкові платежі у напрямку їх мінімізації законним шляхом й уникнути непередбачених податкових наслідків, що знижує фінансові витрати і зміцнює фінансову стійкість підприємства загалом.