

### **ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ**

У статті розглянуто питання вибору учасників реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями промислового холдингу. Представлена структура концепції: принципи, умови, методи та інструменти. Визначено умови реалізації концепції профільним департаментом холдингу. Проаналізовано можливості використання інструментів інсорсингу та аутсорсингу для виконання податкової функції в управлінні промисловим холдингом. Обґрунтовано доцільність залучення спеціалізованої консалтингової компанії як варіанта організації процесу реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями.

**Ключові слова:** промисловий холдинг, податкові зобов'язання, управління, концепція, сервісні компанії, інсорсинг, аутсорсинг.

**Косицкий К.В.**

*аспірант, Інститут економіки промисловості НАН України (Київ, Україна)*

### **ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НАЛОГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА**

В статье рассмотрены вопросы выбора участников реализации концепции управления налоговыми обязательствами промышленного холдинга. Представлена структура концепции: принципы, условия, методы и инструменты. Определены условия реализации концепции профильным департаментом холдинга. Проанализированы возможности использования инструментов инсорсинга и аутсорсинга для выполнения налоговой функции в управлении промышленным холдингом. Обоснована целесообразность привлечения специализированной консалтинговой компании как варианта организации процесса реализации концепции управления налоговыми обязательствами.

**Ключевые слова:** промышленный холдинг, налоговые обязательства, управление, концепция, сервисные компании, инсорсинг, аутсорсинг.

**Kosytskiy C.**

*Postgraduate Student, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (Kyiv, Ukraine)*

### **WAYS OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF TAX LIABILITIES MANAGEMENT FOR AN INDUSTRIAL HOLDING COMPANY**

The issues related to the selection of the participants in implementing the concept of tax liabilities management for an industrial holding company are considered. The structure of the concept is presented as following: principles, conditions, methods and tools. The conditions for implementing the above concept by the profile department of the holding company are determined.

---

<sup>3</sup> Косицький Костянтин Васильович, аспірант, Інститут економіки промисловості НАН України (Київ, Україна)  
Сучасні питання економіки і права

The possibilities of using insourcing and outsourcing tools to fulfill the tax function in the management of an industrial holding company are analyzed. The expediency of attracting a specialized consulting company to organize the process of implementing the concept of tax liabilities management is substantiated.

**Keywords:** industrial holding company, tax liabilities, management, concept, service companies, insourcing, outsourcing.

**Актуальність проблеми.** Організація забезпечення ефективного виконання податкової функції в межах складних організаційних структур – великих підприємств та об'єднань, зокрема промислових холдингів, потребує особливих підходів. Це пояснюється, з одного боку, серйозним впливом витрат на виконання податкових зобов'язань на результативність господарювання (вивільнення обігових коштів, запобігання штрафів), а з другого – організаційною складністю ухвалення та реалізації рішень з управління оподаткуванням у межах промислових холдингів. Тому актуальним завданням є розробка та реалізація концепції управління податковими зобов'язаннями промислового холдингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідженнях вітчизняних і зарубіжних фахівців, зокрема, Шевченка Е.В., Коростелкіної І.А., Цепілової О.С. [1–3] розглянуто можливості формування концепції управління податковими зобов'язаннями господарюючих суб'єктів. У роботах [4–5] представлено методичний підхід до формування концепцій управління податковими зобов'язаннями промислового холдингу та умови її реалізації. У дослідженнях Іванової Е.А., Нуралієвої М.Ю., Луцької Н.В., Джонга С.В., Першка Л.О., Ільїна А. [6–10] розглянуто досвід використання інструментів інсорсингу та аутсорсингу для виконання окремих функцій управління підприємствами та об'єднаннями. Однак можливості залучення спеціалізованих сервісних компаній для виконання податкової функції та реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями досліджено недостатньо, що й визначило мету статті.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у визначенні та аналізі варіантів реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями промислового холдингу.

**Результати дослідження.** Як уже зазначалось, у роботі [4] на підставі узагальнення теоретико-методичних підходів [1–3] і власного досвіду було сформовано концепцію управління податковими зобов'язаннями (далі Концепція) та визначено умови реалізації концепції профільним департаментом промислового холдингу. Концепція включає п'ять взаємопов'язаних блоків:

1 Блок «Принципи» – законності, комплексності, перспективності, природності, оптимуму.

2 Блок «Загальні функції» – планування та розрахунок податкових нарахувань і платежів; аналіз окремих операцій, контроль термінів сплати податків, попередження, мінімізація штрафних санкцій і пені, аналіз податкових наслідків угод, оптимізація оподаткування, здійснення податкового обліку, підготовка податкової звітності, сплата податків, податкові перевірки, урегулювання спорів з податкових питань, виявлення податкових резервів і аналіз податкових ризиків.

3 Блок «Спеціальні функції» – консолідація податкових бюджетів учасників холдингу, податковий аудит, консультування з податкових питань, контакти з податковими органами щодо оптимізації платежів, моніторинг та ініціювання необхідних змін до податкового законодавства.

4 Блок «Стратегічні рішення» – управління фінансовими та репутаційним ризиками, удосконалення податкового законодавства України, податковий супровід стратегічних проектів холдингу.

5 Блок «Тактичні рішення» – планування та адміністрування податкових нарахувань і платежів, трансферне ціноутворення, управління податковими ризиками і резервами, консультування.

Умови реалізації концепції профільним департаментом промислового холдингу полягають у такому. Оскільки промисловий холдинг є операційним холдингом, тому для управління фінансовими потоками доцільне створення єдиного фінансового центру, який дозволяє залучати та розподіляти фінансові ресурси, управляти витратами, включаючи витрати на виконання податкових зобов'язань. При цьому використовуються «єдині принципи організації податкового обліку, розробляється податкова політика, формалізуються взаємини керуючої компанії холдингу з операційними компаніями, у частині ухвалення рішень з податкових питань, упроваджується система управління консолідованим податковим бюджетом, здійснюється централізований контроль за виконанням ухвалених рішень у частині правильності, повноти і своєчасності нарахування і сплати податків, зборів (обов'язкових платежів)» [4, с. 340]. Для ефективної роботи підрозділів профільного департаменту холдингу необхідно залучати кваліфікованих фахівців і наділяти їх повноваженнями, створювати прийнятні умови для роботи, а також поєднувати адекватну організаційну структуру та відповідну організацію документообігу з використанням комп'ютерних технологій. Розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними підрозділами департаменту при виконанні функцій управління податковими зобов'язаннями сприяє використання лінійної карти розподілу обов'язків (матричний метод) [5, с. 58]. Матриця відображає обсяг і характер повноважень, що реалізуються кожним посадовцем за спільної участі в реалізації функцій управління податковими зобов'язаннями, коли рівні повноважень і відповідальності двох чи декількох осіб перетинаються. Матричний метод розподілу завдань, прав і відповідальності має такі переваги:

- простота реалізації;
- персональне і колегіальне визнання отриманого розподілу завдань, прав і відповідальності;
- легкість складання за отриманими результатами положень і посадових інструкцій;
- запобігання перехресненню й паралелізму у виконанні функцій;
- прозорість процедур підготовки, ухвалення та реалізації рішень.

Іншим варіантом реалізації Концепції слід визнати залучення спеціалізованих сервісних компаній. На думку Іванової Е.А. та Нуралієвої М.Ю, функції фінансово-економічних служб підприємств можуть виводитись в сервісну компанію без погіршення якості роботи. При цьому основним ефектом від передачі функцій фінансово-економічних служб у сервісну компанію вони визначають підвищення якості роботи служб [6]. Для передачі функцій фінансово-економічних служб звичайно використовуються інструменти інсорсингу та аутсорсингу. Аутсорсинг – отримання послуг з боку спеціалізованої сервісної компанії щодо виконання окремих функцій фінансово-економічних служб замовника. У процесі інсорсингу виконання окремих функцій фінансово-економічних служб холдингу покладається на спеціально створене дочірнє підприємство або афілійовану юридичну особу.

Слід зазначити, що фахівцями висловлюються різні думки щодо використання інсорсингу та аутсорсингу для виконання окремих функцій управління у межах великих підприємств та об'єднань.

Так, зокрема, Джонг С.В. [8] визначає, що «компанії часто вибирають між полярними сценаріями: передача максимально можливої кількості процесів / процедур на аутсорсинг (аж до повного), що може створити небажані ризики, або протилежне – виконання більшої частини забезпечувальних процесів *in house*, тобто внутрішніми ресурсами, що може призводити до високих витрат».

Першко Л.О. [9] доходить висновку, що «аутсорсингова модель ведення бізнесу дозволяє забезпечувати гарантовану якість робіт, економію витрат, оскільки залучаються спеціалізовані компанії, що мають необхідну інфраструктуру, технології, кваліфікований персонал; мінімізувати фінансові ризики за рахунок розподілу відповідальності з підрядною організацією; підвищити інвестиційну привабливість формування».

Луцька Н.В. [7] розглядає аутсорсинг та інсорсинг як взаємодоповнювальні інструменти формування оптимальної організаційної структури для досягнення мети збільшення вартості і прибутковості бізнесу. Вона виявляє ознаки, що характеризують неефективну взаємодію підрозділів усередині організації при інсорсингу та пропонує підхід, згідно з яким умовою ефективного використання аутсорсингу є вибір аутсорсера, здатного максимально задовольнити бізнес-цілі замовника.

А. Ільїн надає розгорнуту характеристику використання інструментів інсорсингу послуг провідними українськими промисловими холдингами Інтерпайп, ДТЕК, Метінвест, Корум-Сорс [10]. У бізнес-групі Інтерпайп функції управління підприємств передано керуючій компанії, що дозволило скоротити витрати та забезпечити оптимізацію чисельності персоналу майже на 3 тис осіб. У субхолдингах компанії СКМ створені окремі юридичні особи: ТОВ "ДТЕК Сервіс", ТОВ "Метінвест Бізнес Сервіс", ТОВ "Корум Сорс" [4]. У ДТЕК процес виведення непрофільних функцій триває понад шість років. Основною метою виділення непрофільних функцій в інсорсинг та аутсорсинг було поліпшення якості послуг, їх стандартизація та автоматизація процесів. При цьому "ДТЕК Сервіс" надає послуги для компанії, а також контролює роботу зовнішніх операторів за аутсорсинговими контрактами [10]. У ТОВ "Корум Сорс" у штаті сервісної компанії поєднані зусилля висококваліфікованих фахівців, що дозволяє спільно з бізнесом вибудовувати процес, спрямований на досягнення рівня якості, який вимагає внутрішній замовник [10].

Зважаючи на існуючий досвід використання інструментів інсорсингу та аутсорсингу та керуючись результатами досліджень [7–10], доцільно запропонувати створення сервісної консалтингової компанії, яка поєднує елементи аутсорсингу та інсорсингу. Ця сервісна консалтингова компанія разом із представниками замовника формує та реалізує проект щодо організації виконання податкової функції в межах промислового холдингу на підставі розробленої концепції управління податковими зобов'язаннями.

Сервісна компанія формує комплекс рішень, які допоможуть бізнесу адаптуватися до локальних і глобальних трендів, управляти податковими ризиками, знизити податкове навантаження і побудувати партнерські відносини з податковою службою.

Сервісна компанія бере участь у побудові ефективної податкової функції на базі існуючої організаційної структури бізнесу з урахуванням його особливостей, індивідуальних потреб і корпоративної культури.

Фахівці сервісної компанії разом з профільним департаментом холдингу здійснюватимуть діагностику поточних бізнес-процесів (серед інших податкового планування, контролю, складання і подання податкової звітності, сплати податкових платежів) та ідентифікацію ризикових ділянок, а також визначатимуть можливі шляхи оптимізації.

У складі керуючої компанії холдингу доцільне формування податкової команди, яка повинна стати «Єдиним вікном» для з'ясування податкових питань бізнесу, необхідно визначити її місце в організаційній структурі, а також розробити необхідні політики та регламенти, які допоможуть податковій команді ефективно виконувати власну роль.

У результаті буде забезпечено: зниження витрат на сплату податків; ефективне управління грошовими потоками; ефективне управління податковими ризиками; прогнозування податкових виплат; партнерські відносини з податковими органами.

Отже, запропонований варіант використання сервісної консалтингової компанії, яка поєднує використання інструментів інсорсингу та аутсорсингу, дозволить одночасно із виконанням податкової функції забезпечити навчання персоналу замовника щодо

обґрунтування та ухвалення рішень з управління податковими зобов'язаннями на підставі встановлення партнерських відносин з податковими органами та формування податкового напрямку у складі системи корпоративної культури.

Висновки. Основні складники концепції управління податковими зобов'язаннями промислового холдингу включають сукупність принципів і умов, методів та інструментів обґрунтування рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності промислового холдингу за рахунок економії оборотних коштів. Визначено, що Концепція управління податковими зобов'язаннями може реалізовуватися як безпосередньо профільним департаментом промислового холдингу, так і завдяки залученню спеціалізованих сервісних компаній.

При реалізації Концепції безпосередньо профільним департаментом промислового холдингу необхідно враховувати особливості управління фінансовими потоками та витратами із єдиного фінансового центру, забезпечити формування єдиної облікової політики, упровадження системи корпоративного податкового бюджетування, виявлення податкових резервів і запобігання податковим ризикам.

Залучення спеціалізованих сервісних компаній до реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями доцільно здійснювати на підставі використання інструментів інсорсингу та аутсорсингу. За результатами аналізу досвіду використання інструментів інсорсингу та аутсорсингу для виконання окремих функцій управління, включаючи виконання податкової функції в системі управління промисловим холдингом, запропоновано залучення спеціалізованої консалтингової компанії як варіанта організації процесу реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями.

Подальших досліджень потребують питання координації дій при переході від виконання податкової функції профільним департаментом холдингу до реалізації концепції управління податковими зобов'язаннями із залученням сервісної консалтингової компанії.

### Література

1. Шевченко Е.В. Концепция синтеза механизмов управления налоговыми обязательствами предприятия / Е.В. Шевченко // Экономика: проблемы теории та практики. – Днепропетровск: Наука і освіта. – 2006. – С. 676–683.
2. Коростелкина И.А. Концептуальное содержание корпоративной налоговой политики и обоснование ее структурных параметров / И.А. Коростелкина // Финансы и кредит. – 2014. – № 15(591). – С. 273–6.
3. Цепилова Е.С. Концепция налогового планирования в хозяйствующих субъектах / Е.С. Цепилова // Финансы и кредит. – 2014. – № 46(622). – С. 38–47.
4. Косицький К.В. Формування концепції управління податковими зобов'язаннями промислового холдингу / К.В. Косицький // Економіка і організація управління: зб. наук. праць; вип.4 (24). – 2016. – С. 337–343.
5. Мельникова М.В. Організація податкового бюджетування в промисловому холдингу: інформаційний аспект / М.В. Мельникова, К.В. Косицький // Науковий вісник Херсонського державного університету. «Економічні науки». – 2015. – № 18. – С. 575–59.
6. Иванова Е.А. Выделение функций финансово-экономического блока предприятий в сервисную компанию как фактор повышения контроля над бизнес-процессами предприятий холдинга / Е.А. Иванова, М.Ю. Нуралиева // Вестник ННГУ. – 2009. – № 5. – С. 254–259.
7. Луцкая Н.В. Аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры предприятий / Н.В. Луцкая // Организатор производства. – 2016. – №2 (69). – С. 41–57.
8. Jong C.W. Insourcing or outsourcing: The entrepreneurship approach / C.W. Jong // University of Missouri Academy of Entrepreneurship Journal. – 2015. – №1. – С. 13–32.

9. Першко Л.О. Аутсорсинг та інсорсинг в управлінні інтегрованим формуванням / Л.О. Першко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2011. – №1. – С. 449–455.

10. Ильин А. Свои люди: почему промышленные холдинги отказываются от сторонних услуг [Электронный ресурс] // Портал delo.ua 6 апреля 2016 г. – Режим доступа: <https://delo.ua/business/svoi-ljudi-pochemu-promyshlennye-holdingi-otkazyvajutsja-ot-stor-314888/>

### References

1. Shevchenko, E. V. (2006). *Kontsepcija sinteza mexanizmov upravleniya nalogovymi obyazatel'stvami predpriyatiya* (The concept of the synthesis of mechanisms for managing the tax liabilities of an enterprise), *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita. pp. 676–683, 2006. (in Russ.)

2. Korostelkina, I. A. Konceptual'noe sodержanie korporativnoj nalogovoj politiki i obosnovanie eyo strukturnyx parametrov (Conceptual content of corporate tax policy and justification of its structural parameters), *Finansy i kredit*, 2014, №15 (591), pp. 27–36 (in Russ.)

3. Tsepilova, E. S. Konceptiya nalogovogo planirovaniya v hozyajstvuyushchih sub'ektax (The concept of tax planning in business entities), *Finansy i kredit*, 2014, № 46 (622), pp. 38–47 (in Russ.)

4. Kosytskyi, K. V. Formuvannya kontseptsii upravlinnia podatkovymy zoboviazanniamy promyslovoho kholdynhu (Developing the concept of tax liabilities management for the industrial holding), *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia: zb. nauk. prats*, vol. 4 (24), pp. 337–343 (in Ukr.)

5. Melnykova, M. V., Kosytskyi, K. V. Orhanizatsiia podatkovoho byudzhetuвання v promyslovomu kholdynhu: informatsiynyi aspekt (Organization of tax budgeting industrial holding: information aspect), *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. «Ekonomichni nauky»*, 2015, №18, pp. 57–59 (in Ukr.)

6. Ivanova, E.A., Nuralieva, M. Yu. Vydelenie funktsii finansovo-ekonomicheskogo bloka predpriyatii v servisnuiu kompaniiu kak faktor povysheniia kontrolya nad biznes-protsessami predpriiatij holdinga (Delegation of functional duties from financial and economics departments of enterprises to service companies as a factor for increasing the control over business processes in enterprises making part of a holding company), *Vestnik NNGU*, 2009, № 5, pp. 254–259 (in Russ.)

7. Lutsкая, N. V. Outsorsing i insorsing kak vzaimodopolniaiushchie instrumenty menedzhmenta dlia formirovaniia optimal'noj organizatsionnoj struktury predpriiatij (Outsourcing and insourcing as complementary management tools for creating the optimal organizational structure of enterprises), *Organizator proizvodstva*, 2016, № 2 (69), pp. 41–57 (in Russ.)

8. Jong, C. W. Insourcing or outsourcing: The entrepreneurship approach, *University of Missouri Academy of Entrepreneurship Journal*. 2015, № 1, pp. 13–32.

9. Pershko, L. O. Outsorsynh ta insorsynh v upravlinni intehrovanym formuvanniam (Outsourcing and insourcing in the management of the integrated formation), *Zbirnyk naukovykh prats NUDPS Ukrainy*, 2011, № 1, pp. 449–455 (in Ukr.)

10. Ilin, A. Свои люди: почему промышленные холдинги отказываются от сторонних услуг (Their people: why do industrial holdings refuse from third-party services), *Portal delo.ua, April 6 – 2016* – available at: <https://delo.ua/business/svoi-ljudi-pochemu-promyshlennye-holdingi-otkazyvajutsja-ot-stor-314888/> (in Russ.)