

and consolidate information compilation at the enterprises of integrated group companies is the actual scientific task for the economic development.

The article includes methodological components of budgeting, discovers the opportunities of budgeting tools to use them in the conditions of multilevel organizational structure of Group Company and for concluding consolidate in formation of corporate groups. The approach based on according methods of budgeting and corporately linked assets of the group company, principles of formation and hierarchy model of budgeting process control system has been offered. As the result of the approach the preconditions to optimize the economic control of all the subordinate constituents of the integrated structure are formed in the group company.

The basic methods of budgeting in the preparation of budgets at various levels has been grounded, which allows us to analyze all cost items and identify potential savings, consider the specific initiatives of the structural elements of the group, to determine the optimal level of gross expenditure and the priorities of the use of limited financial resources without direct binding to the historical data. A methodology for budgeting enterprises in the holding company, which is to develop an integrated model of the budget process that will lead to greater economic and financial efficiency and financial sustainability of the organization, has been offered.

Keywords: budgeting; consolidation; Group Company; enterprises; financial and economic prospect.

REFERENCES

1. Borodushko I. V., Vasilyeva E. K. (2006), Strategic planning and controlling, Piter, St. Petersburg, p. 192 (rus).
2. Vereskun M., Kolosok V., Drobotina Ye. (2011), *Herald Azov State Technical University*, № 22, pp. 86-92 (rus).
3. Wetherbel James C., Montanari John R. (2006), Zero based budgeting in the planning process, available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250020102/references> (ukr).
4. Khan John Ian, The drawbacks of traditional budget management (budgeting). Financial and investment analysis of the enterprise. available at: <http://www.beintrend.ru> (rus).
5. Kolosok V. (2012), *Business and Management - 2012*, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, V. II, pp. 1113-1118 (ukr).
6. Kolosok V. M. (2012), *The methodology of large industrial enterprises strategic management development*, monograph, Pryazovskyy State Technical University, Mariupol, p. 247 (ukr).
7. Maytal S. (1996), *Economy for managers: ten important instruments for leaders*, Delo, Moscow, p. 196. (rus).
8. Rechlin R. (2006), *Effective business budgeting: step-by-step guide with forms*, St. Petersburg, p. 569 (rus).
9. Samochkin V. N. (1998), *Enterprise flexible development. Analysis and planning*, Delo, Moscow, p. 37 (rus).
10. Shchiborshch K. V. (2004), *The budgeting of industrial enterprises*, 2-nd ed., reworked and complemented, Moscow, p. 592 (rus).

© Колосок Валерія, Чепайкіна Надія
Надійшла до редакції 18.12.2013

УДК 336.64

КОСИЦЬКИЙ КОСТЯНТИН,

аспірант Інституту економіки промисловості НАН України, м. Донецьк

ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВИХ БЮДЖЕТІВ У ПРОМИСЛОВОМУ ХОЛДИНГУ

Статтю присвячено питанням організації процесу формування податкових бюджетів у промислових холдингах. Розглянуто підходи до визначення поняття "податковий бюджет", узагальнено складові процесу бюджетування податків підприємства. На основі вивчення досвіду використання систем корпоративного бюджетування виявлені організаційні особливості управління промисловими холдингами, які необхідно враховувати при формуванні підсистеми податкового бюджетування. Запропоновано поряд із дотриманням принципів законності, оптимальності, перспективності й реальності використовувати принцип комплексності в процесі податкового бюджетування. Принцип комплексності включає розробку єдиної облікової політики, підтримку інформаційного взаємозв'язку між податковим та оперативним бюджетами, узгодженість потоків податкових платежів. Розкрито зміст етапів формування підсистеми бюджетування податків у складі системи корпоративного бюджетування промислового холдингу. Обґрунтовано заходи з оптимізації потоків податкових платежів і зниження податкового навантаження в процесі податкового бюджетування холдингу.

Ключові слова: податковий бюджет; промисловий холдинг; бюджетування податків; корпоративне бюджетування.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання стабільність функціонування та розвитку промислових підприємств й об'єднань багато в чому зале-

жить від управління фінансовими видатками, включаючи виконання податкових зобов'язань. У процесі бюджетування видатків вирішується широке коло завдань,

спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовими потоками. Одним із таких завдань є систематизація розрахунків податкових платежів шляхом упровадження системи їх бюджетування. Без бюджетування податків складно досягти ефективності системи бюджетування підприємства. Адже бюджет податків пов'язаний із бюджетом доходів і витрат, бюджетом руху грошових коштів та прогнозним балансом. Складання податкового бюджету дозволяє спрогнозувати суми податкових відрахувань та обґрунтовано приймати рішення щодо їх мінімізації. Зазначене є особливо актуальним для великих підприємств та об'єднань, включаючи промислові холдинги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Дослідженню проблем корпоративного податкового менеджменту, проблем формування та виконання податкового бюджету, обґрунтування напрямів легітимної мінімізації податків, використання методів податкового планування та бюджетування великими підприємствами та об'єднаннями присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних учених та практиків [1-11]. Однак, незважаючи на достатньо широку наукову дискусію стосовно доцільності організації систем формування податкових бюджетів, удосконалення означеного процесу з урахуванням особливостей управління великими підприємствами та об'єднаннями, включаючи промислові холдинги, висвітлено фрагментарно.

Метою статті є огляд та аналіз формування податкових бюджетів з урахуванням особливостей управління промисловим холдингом.

Виклад основного матеріалу. Слід зазначити, що існують різні підходи до визначення поняття "податковий бюджет" [4-8]. Так, на думку А. В. Блохіна, податковий бюджет організації є бюджетом організації, витрати на який повністю або частково покриваються податковими зборами [4, с. 74]. А. В. Бризгалін вважає, що складання аналітичного податкового бюджету є не менш важливим завданням, ніж формування планового (оптимізованого) бюджету, оскільки за допомогою першого здійснюється аналіз і контроль дотримання параметрів планового податкового бюджету, виявлення помилок, прорахунків, "вузьких місць" та шляхи їх усунення [5, с. 11]. А. В. Грищенко дотримується думки, що для великих компаній холдингового типу доцільно складати податкові бюджети кожної структури й загаль-

ний податковий бюджет консолідованої групи в цілому [6, с. 18]. З. А. Ключович звертає увагу на те, що в ході використання того або іншого методу практично відсутній елемент планування, оскільки всі управлінські рішення приймаються без урахування можливих наслідків [7, с. 216]. Л. О. Обухов вважає, що при формуванні бюджету податків необхідно здійснювати поточний і подальший контроль. Відхилення по бюджету безпосередньо залежать від відхилень у базі оподаткування, тобто у відповідних статтях операційних, інвестиційних і фінансових бюджетів [8, с. 184]. Незважаючи на різні підходи до розгляду податкового бюджету як явища, практично всі фахівці відзначають, що формування податкових бюджетів є трудомістким процесом, залежним як від економічних, фінансових і податкових параметрів, так і від характеру податкової політики підприємства. Загальними рисами зазначеного процесу вони визначають мету, завдання, джерела інформації та структуру вихідних документів.

Податковий бюджет формується з метою управління витратами по податкових платежах, консолідації інформації про структуру податкового навантаження (переліку обчислюваних і сплачуваних податків), отримання інформації про періоди й терміни здійснення податкових платежів, проведення попереднього аналізу й отримання управлінської інформації, пов'язаної з впливом податкового навантаження на фінансові показники господарської діяльності.

Джерелами інформації для формування податкового бюджету є обрана система оподаткування; облікова політика для цілей фінансового (бухгалтерського) та податкового обліку; планові показники діяльності, які зафіксовано в операційних бюджетах; дати виплати заробітної плати, штатний розклад організації, графік відпусток, положення про преміювання; статистичні дані минулих звітних періодів [4, с. 75].

Структура податкового бюджету містить сальдо розрахунків із бюджетом; нарахування та перерахування податків; довідкову інформацію для контролю нарахування податків відповідно до законодавства й зіставлення основних показників діяльності з розмірами податкового навантаження.

До загальної схеми процесу формування податкового бюджету включається сім етапів, послідовність яких представлена на рис. 1.

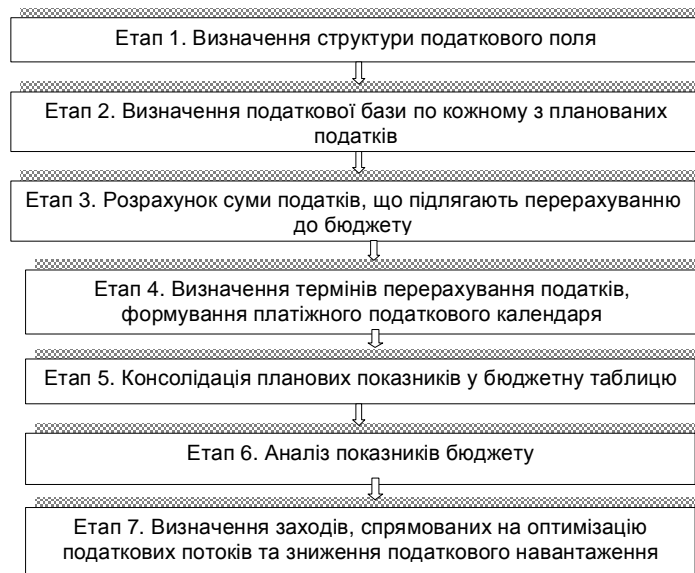


Рис. 1. Загальна схема формування податкового бюджету.

Слід зазначити, що розглянуті прийоми формування податкових бюджетів як правило використовуються на підприємствах із простою організаційною структурою управління. Для підприємства та об'єднань, (включаючи промислові холдинги), які мають складну організаційну структуру, процес бюджетування податків убудовується в систему корпоративного бюджетування, а розглянуті прийоми формування податкових бюджетів адаптуються до особливостей організації системи управління.

Вивчення інформації офіційних сайтів вітчизняних холдингів "Азовмашінвест Холдинг", ВАТ "ХК "Луганськ-тепловоз", ПАО "ГРУПА НОРД", ПАТ "Концерн "Стирол", ПАТ "НКМЗ", російських холдингових компаній "СИБУР-русские шины", "Энергоинвестхолдинг", "АвтоСпец-Центр" та аналіз тверджень фахівців, які представлено на форумах у мережі Інтернет щодо досвіду формування та використання систем корпоративного бюджетування, дозволяє зробити висновок про доцільність урахування особливостей організації управління фінансовими потоками промислового холдингу та дотримання комплексності в процесі бюджетування податків.

Особливості, пов'язані з організацією управління фінансовими потоками холдингу, полягають у наявності єдиного фінансового центру, який координує внутрішні та зовнішні потоки, акумулює всі фінансові ресурси та централізовано розподіляє їх між учасниками холдингу відповідно до стратегічних та поточних планів, реалізує клірингові схеми, які дозволяють забезпечити прискорення розрахунків, як у середині холдингу, так і з зовнішніми контрагентами, сприяє врегулюванню взаємних зобов'язань між підприємствами холдингу.

Дотримання принципу комплексності поряд із принципами законності, оптимальності (оптимального співвідношення податкових пільг і вигід), перспективності (визначення перспектив зміни законодавства), реаль-

ності (логічності та документального підтвердження операцій) у процесі бюджетування податків промислового холдингу включає:

- формування та використання єдиної облікової політики всіма підприємствами холдингу. Особливо це стосується тих елементів податкової політики, які впливають на розмір податку та терміни його перерахування. Так, згідно зі статтями 138, 145, 146, 152, 187 Податкового кодексу України [12] при оподаткуванні прибутку можливо здійснювати вибір методу його обчислення та сплати (касовий чи нарахування), терміну перерахування авансових платежів, методу нарахування амортизації, варіанта оцінки сировини та матеріалів при передаванні у виробництво або при продажу, а також порядку визнання витрат;

- забезпечення інформаційного взаємозв'язку між податковим та оперативним бюджетами (розрахунок показників бюджетів податків здійснюється на базі всієї системи оперативних бюджетів холдингу. Так, показники бюджетів продажу, закупівлі матеріалів, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат є основою для складання бюджетів податків);

- підтримку узгодженості потоків податкових платежів (планування податкових платежів необхідно здійснювати з урахуванням їх взаємного впливу. Це пов'язано з тим, що при зменшенні абсолютної величини одного податку, що підлягає нарахуванню та сплаті, не може бути здійснено збільшення абсолютної величини іншого податку).

Урахування особливостей організації управління фінансовими потоками промислового холдингу та складових принципу комплексності дозволяє визначити етапи побудови підсистеми бюджетування податків у рамках підсистеми корпоративного бюджетування промислового холдингу та розкрити їх зміст у табл. 1.

Таблиця 1. - Етапи побудови підсистеми бюджетування податків у промислових холдингах

Найменування етапу	Зміст етапу
Аналіз системи податкового планування в холдингу та його складових	Вивчення практики формування податкових планів та бюджетів підприємствами холдингу та холдингом у цілому
Оцінка фінансової структури об'єктів податкового бюджетування	Визначення складу структурних підрозділів – центрів фінансової відповідальності) по доходах, видатках, прибутку та інвестиціях
Урахування аналітичних напрямів формування оперативних бюджетів	Формування оперативних бюджетів здійснюється як за центрами фінансової відповідальності, так і за видами діяльності, бізнес-процесами, контрагентами, угодами
Розробка й упровадження підсистеми формування податкових бюджетів до бюджетної моделі холдингу та його підприємств	Визначення набору та послідовності формування бюджетів, розробка документації, що регламентує бюджетний процес, функції та взаємодію структурних підрозділів між собою

Підсистема податкового бюджетування поряд із формуванням податкових бюджетів виконує функції податкового планування, регулювання, контролю та надає можливості оптимізації податкових потоків. За результатами бюджетування податків здійснюється вибір оптимальних рішень з управління податковими доходами й витратами з метою визначення та залучення резервів за рахунок легітимної економії та подолання ризиків [1, 3, 5]. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню фінансової стабільності промислового холдингу та його учасників.

Крім того, за допомогою податкового бюджетування обґрунтовуються заходи, спрямовані на оптимізацію податкових потоків та зниження податкового навантаження, які передбачають:

- формування та моніторинг облікової політики холдингу стосовно узгодження даних бухгалтерського й податкового обліку;

- управління дебіторською заборгованістю учасників холдингу в напрямі досягнення її найбільш прийнятнього розміру для вивільнення обігових коштів;

- проведення заліку взаємних однорідних вимог між підприємствами холдингу, між холдингом та його контрагентами;

- використання лізингових операцій.

Вибір того чи іншого заходу здійснюється за критеріями його впливу на рівень податкового навантаження та забезпечення певного ступеня оптимальності фінансових потоків холдингу.

Висновки

Організація процесу формування податкових бюджетів має як загальні риси (включаючи мету, завдання, джерела інформації та структуру), так і відмінності, обумовлені особливостями діючої на підприємстві (або

об'єднанні підприємств) системи управління. Її загальні риси відображаються в схемі формування бюджету податків, яка включає визначення структури податкового поля, бази оподаткування, термінів перерахування податків, формування платіжного календаря, консолідацію планових показників у бюджетну таблицю, аналіз показників бюджету та визначення заходів щодо оптимізації податкового навантаження.

Відмінності прийомів формування податкових бюджетів проявляються при використанні їх у підсистемі бюджетування податків, яка є складовою системи корпоративного бюджетування підприємств та об'єднань (холдингів), які мають складну організаційну структуру управління.

Досвід формування та використання систем корпоративного бюджетування вітчизняними та російськими промисловими холдингами свідчить про необхідність урахування особливостей управління фінансовими потоками в процесі управління холдингами, дотримання принципів законності, оптимальності, реальності, а також комплексності при формуванні податкових бюджетів. Принцип комплексності передбачає використання єдиної облікової політики, інформаційну узгодженість бюджетів та врахування взаємовпливу обчислюваних податків.

Побудова підсистеми бюджетування податків у системі корпоративного бюджетування холдингу включає чотири етапи: аналіз системи податкового планування на підприємствах холдингу, формування фінансової структури об'єктів податкового бюджетування, урахування аналітичних напрямів формування оперативних бюджетів, включення підсистеми формування податкових бюджетів до бюджетної моделі холдингу та його підприємств. Побудована підсистема бюджетування податків забезпечує не тільки формування податкових бюджетів, податкове планування, регулювання та контроль, але й дозволяє визначити напрями оптимізації податкових потоків та зниження податкового навантаження.

Подальших досліджень потребують питання забез-

печення узгодженої інформаційної взаємодії податкового бюджету з іншими бюджетами, що сприятиме прийняттю адекватних рішень щодо управління фінансовими видатками, пов'язаними з виконанням податкових зобов'язань промислового холдингу та його учасників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Проблеми розвитку корпоративного податкового менеджменту : монографія / [Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Грачов О. В. та ін. ; за заг. ред. Ю. Б. Іванова]. - Харків : ХНЕУ, 2010. - 495 с.
2. Поддєрьогін А. М. Корпоративне податкове планування у фінансовому управлінні підприємством / А. М. Поддєрьогін, В. К. Черненко // Фінанси України. - 2011. - № 4 (185). - С. 47-54.
3. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии, или как эффективно управлять финансами / С. Ковтун. - Харьков : Фактор, 2007. - 336 с.
4. Блохин К. М. Технология формирования налогового бюджета организации / К. М. Блохин // Финансовый менеджмент. - 2010. - № 5. - С. 74-84.
5. Брызгалин А. В. Налоговый учет и налоговая политика организации / А. В. Брызгалин // Финансы. - 2004. - № 3. - С. 11-17.
6. Грищенко А. В. Налоговая оптимизация в рамках закона / А. В. Грищенко // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2009. - № 2. - С. 18-22.
7. Ключкович З. А. Налоги и налогообложение / З. А. Ключкович. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. - 450 с.
8. Обухов Л. О. Налоги / Л. О. Обухов. - М. : Республика, 2011. - 310 с.
9. Hope J. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap / J. Hope, R. Fraser. - Boston : Harvard Business School Press, 2003.
10. Drury C. Management and Cost Accounting / C. Drury. - 7th edition. - London : Cengage Learning EMEA, 2008.
11. Shim J. K. Budgeting Basics and Beyond / J. K. Shim, J. G. Siegel. - Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2009. - 401 p.
12. Податковий Кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2011. - № 13-14, № 15-16, № 17, ст. 112.

Косицкий Константин,

аспирант Института экономики промышленности НАН Украины

ФОРМИРОВАНИЕ НАЛОГОВЫХ БЮДЖЕТОВ В ПРОМЫШЛЕННОМ ХОЛДИНГЕ

Статья посвящена вопросам организации процесса формирования налоговых бюджетов в промышленных холдингах. Рассмотрены подходы к определению понятия "налоговый бюджет", обобщены составляющие процесса бюджетирования налогов предприятия. На основе изучения опыта использования систем корпоративного бюджетирования выявлены организационные особенности управления промышленными холдингами, которые необходимо учитывать при формировании подсистемы налогового бюджетирования. Предложено наряду с соблюдением принципов законности, оптимальности, перспективности и реальности использовать принцип комплексности в процессе налогового бюджетирования. Принцип комплексности включает разработку единой учетной политики, поддержку информационной взаимосвязи между налоговым и оперативным бюджетами, согласованность потоков налоговых платежей. Раскрыто содержание этапов формирования подсистемы бюджетирования налогов в составе системы корпоративного бюджетирования промышленного холдинга. Обоснованы меры по оптимизации потоков налоговых платежей и снижению налоговой нагрузки в процессе налогового бюджетирования холдинга.

Ключевые слова: *налоговый бюджет; промышленный холдинг; бюджетирование налогов; корпоративное бюджетирование.*

Kositskiy Constantin,

postgraduate student, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine

FORMATION OF TAX BUDGETS IN INDUSTRIAL HOLDING

The article deals with the organization of the process of formation of tax budgets in industrial holdings. Approaches to the definition of "tax budget" were considered. The process of forming the tax budget of the enterprise has been

№ 1 (127) січень-лютий 2014 р.

characterized. The process includes: defining the structure of the tax field and the tax base, the formation of the payment schedule, the consolidation of the results of the budget table, evaluation indicators and budget decision-making to optimize tax flows and reduce the tax burden. Experience of using corporate budgeting was studied. Identified organizational features of management of industrial holdings, which must be considered in the formation of tax budgets. It was suggested to use the principles of legality, optimality, prospects, reality and complexity in the process of tax budgeting. Principle of complexity involves developing uniform accounting policies, support information link between the tax and operational budgets, consistent flow of tax payments. Stages of formation subsystem budgeting taxes as part of the corporate budgeting industrial holding company were identified. Stages include: the analysis of the system of tax planning on holding enterprises, assessment of the financial structure of objects tax budgeting, accounting analytical directions for forming the operational budgets, implementation subsystems forming tax budgets budget model and its holding companies. Were justified measures to optimize flows of tax payments and reduce the tax burden in the process of budgeting holding tax.

Keywords: tax budget; industrial holding company; tax budgeting; corporate budgeting.

REFERENCES

1. Ivanov Yu. B., Tyshchenko O. M., Hrachov O. V. (2010), The problems of corporate tax management, Kharkiv, 495 p. (ukr).
2. Poddieriohin A. M., Cherenko V. K. (2011), *Finansy Ukrainy*, № 4 (185), pp. 47-54 (ukr).
3. Kovtun S. (2007), Budgeting for modern businesses or how to manage finances effectively, Faktor, Kharkov, 336 p. (rus).
4. Blokhin K. M. (2010), *Finansovyy menedzhment*, № 5, pp. 74-84 (rus).
5. Bryzgalin A. V. (2004), *Finansy*, № 3, pp. 11-17 (rus).
6. Grishchenko A. V. (2009), *Finansovyy vestnik: finansy, nalogi, strakhovaniye, bukhgalterskiy uchet*, № 2, pp. 18-22 (rus).
7. Klyukovich Z. A. (2009), *Taxes and Taxation*, Feniks, Rostov-on-Don, 450 p. (rus).
8. Obukhov L.O. (2011), *Taxes*, Respublika, Moscow, 310 p. (rus).
9. Hope J., Fraser R. (2003), *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston (engl).
10. Drury C. (2008), *Management and Cost Accounting*, 7th edition, Cengage Learning EMEA, London (engl).
11. Shim Jae K., G. Siegel. (2009), *Budgeting Basics and Beyond* Hoboken, John Wiley & Sons, NJ, 401 p. (engl).
12. Podatkovyy Kodeks Ukrainy (2011), *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*, №13-14, №15-16, №17, st.112 (ukr).

© Косицький Костянтин

Надійшла до редакції 04.02.2014

УДК 658.87:339.144

КРЕЩЕНКО ОКСАНА,

старший викладач кафедри обліку і аудиту

Макіївського економіко-гуманітарного інституту

КЛАСИФІКАЦІЯ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ У РИТЕЙЛІ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті представлена логічно структурована класифікація товарних запасів ритейлера в умовах та для цілей категорійного менеджменту. Уточнено сутність і виділено найважливіші сутнісні характеристики товарних запасів ритейлу. Узагальнено найпоширеніші підходи до класифікації товарних запасів у роздрібній торгівлі. Уточнено й доповнено класифікацію товарних запасів ритейлера залежно від місцезнаходження, а також представлено особливості відображення інформації в обліку. Розроблено класифікацію товарних запасів у ритейлі в умовах застосування концепції категорійного менеджменту.

Ключові слова: товарні запаси; категорійний менеджмент; ритейл; товарна категорія; торговельний асортимент.

Постановка проблеми. Головним об'єктом управління ритейлера є товарні запаси, а при тому що необхідно управляти кожною асортиментною позицією запасів (у середньому від 2 до 100 тисяч), економічно обґрунтована класифікація повинна надавати можливість отримувати й використовувати особам, які приймають рішення, упорядковану інформацію.

Науковці зазначають, що проблема класифікації запасів у торгівлі ще не достатньо вивчена й потребує

подальшого дослідження [1, с. 334; 2, с. 168]. На нашу думку, у першу чергу, необхідна розробка класифікації товарних запасів ритейлера для цілей категорійного менеджменту. Категорійний менеджмент є відносно новою концепцією розвитку бізнесу. На відміну від традиційної організації управління він передбачає спеціалізацію управлінських робіт не за функціями, а за товарними категоріями. Для того, щоб гнучко й оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, з