

УДК 336.228.32

**Т.И. Окраинец, О.А. Фомина**

## **ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

*Раскрыто понятие налогового контроллинга, даны методические рекомендации по внедрению системы налогового контроллинга в практику угольных компаний.*

*Ключевые слова: налоговые платежи, системы управления предприятием, налоговый контроллинг, инструменты управления*

**Семинар № 7**

**О**дним из конкурентных преимуществ успешной деятельности предприятий в условиях развернувшегося финансового кризиса является грамотный менеджмент, направленный на оптимизацию финансовых ресурсов предприятий. В связи с этим особую актуальность приобретает внедрение системы контроллинга, как наиболее прогрессивной системы управления предприятием.

Главной отличительной чертой контроллинга является комплексный характер, т. е. управление не только на уровне предприятия в целом, но и на уровне каждой хозяйственной единицы, хозяйственной операции, на уровне всех видов работ и продукции, на всех стадиях производства и воспроизводственного процесса.

С организационных позиций контроллинг представляет собой совокупность обособленных подсистем управления, каждая из которых также включает в себя самостоятельные подсистемы.

Одной из наиболее важных подсистем контроллинга, особенно для предприятий угольной отрасли, является подсистема налогового контроллинга – комплексная система управления налоговыми платежами пред-

приятия: налоговые платежи отвляются из оборота угольных предприятий до 90 % их собственных средств, существенно снижая возможности развития.

В России не только налоговый контроллинг, но и вся система контроллинга не нашла широкого распространения из-за недостаточности методологических разработок по её внедрению в отечественную практику хозяйствования, хотя отдельные инструменты налогового контроллинга (договорная политика, учетная политика, налоговое прогнозирование и др.) широко используются многими предприятиями.

Однако, успешное функционирование предприятий определяется не только эффективным использованием менеджерами современного управленческого инструментария, но правильной организацией системы служб предприятия, рациональным распределением прав, обязанностей и ответственности между работниками различных структурных подразделений, организацией документооборота между ними.

В налоговом контроллинге используется информация из различных областей функционирования предпри-

ятия (информационные ресурсы налогового контроллинга представлены на рис. 1), что требует привлечения специалистов, обладающих широкими знаниями в области налогообложения, юриспруденции, экономики, менеджмента, финансов и др. В связи с этим в качестве организационной основы налогового контроллинга предпринятия целесообразно использовать проектную организационную структуру. Гипотетическая проектная организационная структура налогового контроллинга приведена на рис. 2.

Проектная организационная структура предполагает создание проектной группы - команды квалифицированных специалистов различных подразделений предприятия - для решения поставленных задач в установленные сроки с заданным уровнем качества. Одновременно с участием в проекте члены проектной группы выполняют свои основные обязанности, и подчиняются и руководителю проекта, и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Состав и размер группы зависит от размера предприятия, количества самостоятельных подразделений, видов осуществляющейся деятельности, объема учетной информации, технологии ее обработки и др.

Руководство группой осуществляет сотрудник отдела контроллинга предприятия, занимающейся вопросами управления налоговыми платежами, при отсутствии такового – заместитель директора по экономике и финансам.

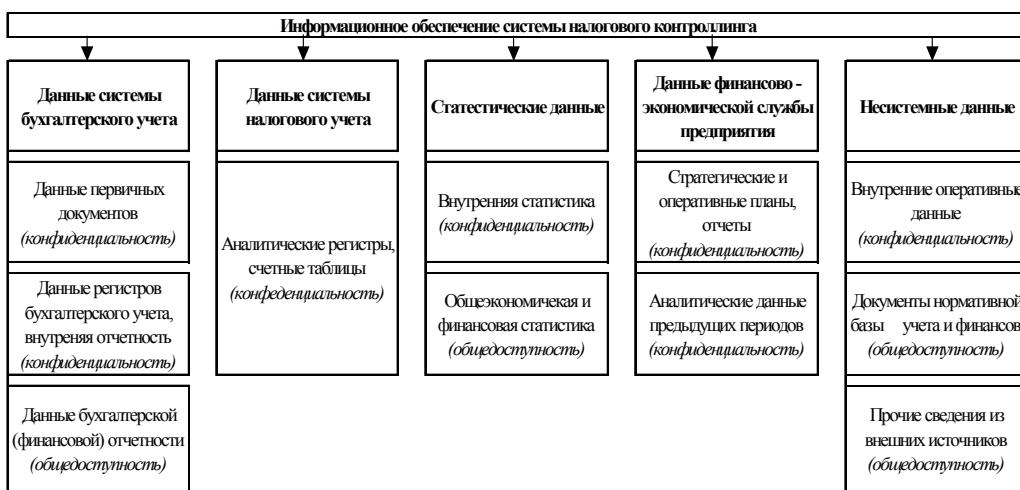
Привлечение специалистов из различных отделов позволит устраниć разрывы информационного поля, установить обратную связь между структурными подразделениями предприятия.

В целях рационализации распределения задач, прав и ответственности между различными структурными звеньями предприятия может использоваться линейная карта распределения обязанностей. Линейная карта предполагает использование матричного метода распределения задач, прав и ответственности и представляет собой таблицу, в верхней части которой (наименование столбцов) – перечень структурных подразделений и должностей, выполняющих те или иные функции налогового контроллинга, а в левой части (наименование строк) – перечень задач и функций, сгруппированных в соответствии с основными этапами налогового контроллинга. На пересечении вертикальных и горизонтальных линий с помощью символов указываются управленические действия, посредством которых реализуются права и обязанности субъектов контроллинга (табл. 1).

Матрица показывает, кто и в какой степени принимает участие в подготовке решений и работе по их выполнению, отражает объем и характер полномочий каждого должностного лица при совместном участии в реализации функций налогового контроллинга, а также уточняет полномочия при распределении между ними общей работы.

Использование данного метода способствует более качественному решению вопросов распределения задач, прав и ответственности в системе налогового контроллинга.

Разграничение прав, обязанностей, и ответственности сотрудников предприятия осуществляется посредством должностных инструкций, определяющих организационно-правовое положение работника, круг его должностных обязанностей, полномочий и ответственности.



**Рис. 1. Информационная основа системы налогового контроллинга предприятия**



**Рис. 2. Гипотетическая проектная организационная структура налогового контроллинга предприятия**

Должностные инструкции специалистов, занятых в процессе налогового контроллинга, должны содержать, помимо обязательных для административно-управленческого состава, специальные требования, связанные со спецификой налоговых отношений, их также необходимо ежегодно пересматривать и

уточнять в момент утверждения учетной политики.

Эффективность деятельности предприятия зависит также и от организации документооборота. Рационально организованный документооборот не только обеспечивает стабильность хозяйственно-производственных связей предприятия,

328 Таблица 1

**Фрагмент матрицы принятия решений в системе налогового контроллинга**

Мероприятия налогового контроллинга	Собственники	Генеральный директор	Директор по экономике и финансам	Планово-экономический отдел	Бухгалтерия	Финансовый отдел	Юридический отдел	Налоговая группа
Исследование факторов внешней налоговой среды и налоговой политики государства	К	К	Р, С, К	И	И	И	И	У, П, К
Формирования стратегических целей деятельности предприятия в области налогообложения	Р, К	П, С, К	У, И			У		У, И, К
Разработка системы мероприятий по налоговой оптимизации		Р	К	С	С	С	С	П, И
Разработка схем финансовых, документарных и товарно-материальных потоков			Р, К	И	И	И	И	И, П, К
Составление графика исполнения налоговых, финансовых и коммерческих обязательств			Р	И	И	И		П, К
Оценка риска реализуемых мероприятий			Р	И	И	И	И	И
Прогноз эффективности запланированных мероприятий			Р	И				П
Координация стратегических и оперативных мероприятий		К	Р	У, С	С	С	С	П, И, К
Правильность расчетов и документации					И			К
Мониторинг нормативно-правовой базы, определение налогооблагаемой базы, ставок и размера налоговых платежей		К			И		И	И
Контроль за своевременностью, правильность расчетов, составления первичной документации, ведения бухгалтерских и налоговых регистров, исполнения налоговых обязательств		Р	И					И

Условные обозначения:

Р – принятие решения; П – подготовка информации для принятия решения; У – участие в подготовке решения; С – обязательное согласование на стадии подготовки и (или) принятия решения; И – исполнение решения; К – контроль исполнения решения

Таблица 2

**Фрагмент документооборота предприятия в системе налогового контроллинга**

Подразделение исходящего документа	Подразделение входящего документа	Наименование документа	Общая характеристика документа
Бухгалтерия	Налоговая группа	Календарь налогоплательщика	График выплаты по каждому налогу в соответствии с требованиями законодательства
Стороновая группа	Органы МНС	Заявление-запрос	Согласование вопросов налогообложения, возникающих в практической деятельности в связи с противоречиями законодательства
Сторонний консультант	Налоговая группа	Аналитическая записка	Обзор практики применения мероприятий налоговой оптимизации на аналогичных производствах и рекомендации по их использованию
Налоговая группа	Налоговая группа	Докладные и аналитические записки, справки	Текущие рабочие вопросы, требующие разрешения совместными усилиями нескольких подразделений, оформляемые письменно
Налоговая группа	Директор по экономике и финансам	Аналитические записки, справки	План мероприятий по налоговой оптимизации, обоснование экономической эффективности их осуществления; согласование и утверждение способов налоговой оптимизации
Финансово-экономическая служба	Директор по экономике и финансам	Бюджет налоговых платежей	Документ, отражающий расходование средств предприятия, для согласования и утверждения
Директор по экономике и финансам	Финансово-экономическая служба	Бюджет налоговых платежей	Утвержденный руководством бюджет в части исчисления и уплаты налоговых платежей на исполнение
Коммерческий блок	Налоговая группа, Юридический отдел	Аналитические записки	Перечень контрагентов и схем хозяйственных операций
Юридический отдел	Налоговая группа	Договора	Договора, составленные с учетом требований гражданского законодательства и схем взаимодействия с контрагентами
Налоговая группа	Коммерческий блок	Договора	Схемы оформления отношений с контрагентами согласно экономико-правовой экспертизе договора
Финансово-экономическая служба	Директор по экономике и финансам	Отчет об исполнении бюджета	Анализ исполнения бюджетов, причин отклонений фактических и плановых показателей
Внешний аудитор, сторонний консультант	Директор по экономике и финансам	Заключение	Оценка деятельности предприятия за анализируемый период и рекомендации по дальнейшей работе

329

тант			
------	--	--	--

но и позволяет осуществлять объективный контроль за их течением; правильно оформленные отношения по поводу оптимизации налоговых платежей позволяют предприятию аргументировано отстаивать свою позицию перед контролирующими органами. Примерный перечень документации, применяемой в налоговом контроллинге, должностные лица, ответственные за принятие того или иного документа, представлены в табл. 2.

Важным управленческим инструментом регулирования финансовых ресурсов в системе контроллинга является график документооборота, который определяет центры ответственности при осуществлении различных хозяйственных операций и оформлении отдельных первичных документов. График документооборота составляется самостоятельно каждым предприятием с учетом специфики его деятельности и организационно-управленческой структуры. Его отсутствие не влечет административной или финансовой ответственности, но усложняет работу управленческих служб предприятия. Обязательным приложением к нему являются формы первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, а также формы документов внутренней отчетности предприятия.

Реализация системы контроллинга возможна только на основе использования автоматизированных информационных систем, обеспечивающих оперативный доступ к лю-

бым информационным ресурсам предприятия в пределах компетенции и прав доступа специалистов. Наиболее широкими возможностями для решения задач контроллинга обладают следующие информационные системы: зарубежные – система R/3 фирмы SAP AG, отечественные – «Галактика» компании «Галактика» и «М-2» фирмы «Клиент-Сервисные Технологии».

Современные программные средства информационной поддержки систем управления, содержащие блоки «Контроллинг затрат», «Контроллинг финансов», «Контроллинг показателей эффективности», должны включать также блок «Налоговый контроллинг». В целях эффективного управления финансами ресурсам предприятия аналитический учет его налоговых платежей должен осуществляться в разрезе таких субконто как: объект обложения, объект отнесения, ставка налога, с использованием оптимизационной модели налоговой нагрузки предприятия.

Таким образом, правильная организация системы службы предприятия, рациональное распределение прав, обязанностей и ответственности между работниками различных структурных подразделений, грамотная организация документооборота между ними, использование современных программных продуктов позволит предприятию в кратчайшие сроки внедрить в практику своей деятельности систему налогового контроллинга, повысив тем самым эффективность деятельности предприятия в целом.

---

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Акчурин Е.В. Оптимизация налогообложения: учебно-практическое пособие. – М.: ОСЬ-89, 2003. – 496 с.
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 1994.
3. Белолипецкий В.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.Г. Белолипецкий М.: КНОРУС, 2006. – 448 с.
4. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336с. – Пер. изд.: Deyhle A. Controller – Praxis. – Management Service.
5. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях/ А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
7. Мельник Д.Ю. Налоговый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 352 с.
8. Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328 с.
9. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 228 с.
10. Юткина Т.Ф. Налоги и налогообложение: Учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 576 с. **ГЛАВ**

### **Коротко об авторах**

Окраинец Т.И. – кандидат экономических наук, доцент кафедры Финансов горного производства  
Фомина О.А. – кандидат экономических наук, ст. преподаватель кафедры Финансов горного производства, olf0604@yandex.ru  
Московский государственный горный университет, ud@mstu.ru  
Moscow State Mining University, Russia



---

## **ДИССЕРТАЦИИ**

### **ТЕКУЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ЗАЩИТАХ ДИССЕРТАЦИЙ ПО ГОРНОМУ ДЕЛУ И СМЕЖНЫМ ВОПРОСАМ**

<b>Автор</b>	<b>Название работы</b>	<b>Специальность</b>	<b>Ученая степень</b>
<b>ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (НОВОЧЕРКАССКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ)</b>			
РЫБАЛЬЧЕНКО Юрий Михайлович	Разработка промывочной жидкости для бурения разведочных скважин в осложненных условиях	25.00.14	к.т.н.