

# ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТКАЧИК Л. П.

УДК 336.221

## Ткачик Л. П. Особливості функціонування корпоративного податкового менеджменту

У статті визначено та розкрито суть функціональних елементів корпоративного податкового менеджменту, якими є податкове планування, податковий аналіз, податковий облік і звітність, податковий контроль та податковий моніторинг. Побудовано функціональну модель корпоративного податкового менеджменту, яка відображає взаємодію його функціональних елементів у процесі реалізації податкової діяльності суб'єктів господарювання. Відповідно до цієї моделі корпоративний податковий менеджмент здійснюється в кілька етапів, а саме: розробка альтернативних варіантів податкової діяльності, аналіз альтернативних варіантів податкової діяльності, вибір оптимального варіанту податкової діяльності, реалізація податкової діяльності, контроль за реалізацією податкової діяльності та розробка заходів підвищення ефективності податкового менеджменту. Застосування функціональної моделі корпоративного податкового менеджменту, яка передбачає використання всіх інструментів, дає змогу оптимізувати податкові платежі суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** корпоративний податковий менеджмент, податкова діяльність, податкове планування, податковий аналіз, податковий облік і звітність, внутрішній податковий контроль, податковий моніторинг.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Ткачик Леся Петрівна** – асистент, кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет ім. І. Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

**E-mail:** tkachyksesja@gmail.com

УДК 336.221

## Ткачик Л. П. Особенности функционирования корпоративного налогового менеджмента

В статье определена и раскрыта сущность функциональных элементов корпоративного налогового менеджмента, которыми являются налоговое планирование, налоговый анализ, налоговый учет и отчетность, налоговый контроль и налоговый мониторинг. Построена функциональная модель корпоративного налогового менеджмента, отражающая взаимодействие его функциональных элементов в процессе реализации налоговой деятельности субъектов хозяйствования. Согласно этой модели корпоративный налоговый менеджмент осуществляется в несколько этапов, а именно: разработка альтернативных вариантов налоговой деятельности, анализ альтернативных вариантов налоговой деятельности, выбор оптимального варианта налоговой деятельности, реализация налоговой деятельности, контроль над реализацией налоговой деятельности и разработка мероприятий повышения эффективности налогового менеджмента. Применение функциональной модели корпоративного налогового менеджмента, которая предполагает использование всех инструментов, позволяет оптимизировать налоговые платежи субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** корпоративный налоговый менеджмент, налоговая деятельность, налоговое планирование, налоговый анализ, налоговый учет и отчетность, внутренний налоговый контроль, налоговый мониторинг.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

**Ткачик Леся Петровна** – ассистент, кафедра финансов, денежного обращения и кредита, Львовский национальный университет им. И. Франко (ул. Университетская, 1, Львов, 79000, Украина)

**E-mail:** tkachyksesja@gmail.com

UDC 336.221

## Tkachyk L. P. Specific Features of Functioning of the Corporate Tax Management

The article identifies and reveals the essence of functional elements of corporate tax management, which are tax planning, tax analysis, tax accounting and reporting, tax control and tax monitoring. The article builds a functional model of corporate tax management that reflects interaction of its functional elements in the process of realisation of tax activity of economic subjects. Pursuant to this model, the corporate tax management is conducted in several stages, namely: development of alternative variants of tax activity, analysis of alternative variants of tax activity, selection of the optimal variant of tax activity, realisation of tax activity, control over realisation of tax activity and development of measures of increase of efficiency of tax management. Application of the functional model of corporate tax management, which envisages use of all instruments, allows optimisation of tax payments of economic subjects.

**Key words:** corporate tax management, tax activity, tax planning, tax analysis, tax accounting and reporting, internal tax control, tax monitoring

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Tkachyk Lesya P.** – Assistant, Department of Finance, monetary circulation and credit, Ivan Franko National University of Lviv (vul. Universytetska, 1, Lviv, 79000, Ukraine)

**E-mail:** tkachyksesja@gmail.com

У сучасних умовах господарювання підприємства потребують розробки податкової політики, яка б урахувала особливості діяльності суб'єкта господарювання та перспективи його розвитку, а також давала можливість оцінити вплив податкових платежів на його фінансовий стан.

Податки є важливим фактором впливу на ефективність фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Тому нормальне функціонування підприємств та якісне управління їхніми фінансовими ресурсами можливе при розробці належної концепції управління податками.

Управління процесами оподаткування на підприємстві являє собою складову частину загальної системи корпоративного управління фінансами. Найбільш повно сутність управління розкривається в його функціях, тобто певних

видах діяльності в управлінні, що відокремлюються в процесі спеціалізації управлінської праці. Так і сутність корпоративного податкового менеджменту розкривається у його функціях, які формуються на принципах оподаткування та реалізуються в процесі податкової діяльності підприємства.

Дослідженням питань формування та розвитку корпоративного податкового менеджменту займалися такі науковці, як С. В. Барулін, Є. М. Євстігнєєв, Є. А. Єрмакова, Ю. Б. Іванов, А. Я. Кізіма, К. Ф. Ковальчук, Р. С. Красницька, А. І. Крисовагий, Т. М. Рева, О. М. Тимченко та багато інших.

Незважаючи на широке висвітлення в науковій літературі низки проблем управління процесами оподаткування на корпоративному рівнях, не всі аспекти цього питання належним чином розкриті й детально обґрунтовані.

Недостатньо досліджуваним, зокрема, залишається сам механізм функціонування корпоративного податкового менеджменту та його інструментарій. В умовах посилення процесів корпоратизації та глобалізації економічних відносин детального висвітлення та обґрунтування потребують також питання податкової оптимізації на основі управління процесами оподаткування на підприємстві. Ці обставини зумовляють актуальність теми статті та її зміст.

Метою статті є визначення функціональних елементів корпоративного податкового менеджменту та розробка моделі функціонування даної підсистеми управління, яка дасть змогу оптимізувати податкову діяльність суб'єкта господарювання.

Управління податками на підприємствах реалізують через функції (функціональні елементи) корпоративного податкового менеджменту, які можна виділити, виходячи із загальноуправлінських функцій. За А. Файолем, функціями управління є планування, організація, розпорядництво, координування та контроль [1]. Згідно з процесним підходом виділяють чотири основних функції управління: планування, організація, мотивація та контроль, які здійснюють логічно і послідовно, постійно взаємодіють між собою та утворюють певний процес [2].

На нашу думку, такі функції, як розпорядництво та координація в управлінні підприємством є складовими функціями організації та контролю. Натомість варто виділити ще таку функцію, як регулювання. Що стосується функції мотивації, то ми погоджуємось, що вона є необхідною для ефективного управління, однак виділяти її як функціональний елемент корпоративного податкового менеджменту недоцільно.

Майже усі зазначені вище науковці [3; 4; 5] серед функцій корпоративного податкового менеджменту виділяють податкове планування, податковий облік та податковий контроль. А. І. Крисоватий, А. Я. Кізіма, К. Ф. Ковальчук і Т. М. Рева [3; 4] додають до цього переліку ще аналіз зовнішнього податкового середовища, податкове прогнозування, податковий моніторинг господарських операцій, організацію взаємодії із внутрішніми структурами та зовнішніми суб'єктами, а також оцінку результатів податкового менеджменту. Ю. Б. Іванов [5] виділяє ще бюджетування податків, а В. А. Горб та Ю. В. Півняк [6] – податкову мотивацію.

С. В. Барулін, Е. А. Єрмакова та В. В. Степаненко [7] вважають, що корпоративний податковий менеджмент повинен включати також такі елементи, як організацію управління податковими потоками та податкове регулювання,

а М. К. Аристархова, А. А. Гунякова [8] виділяють також податкове виробництво, податковий контролінг, податковий аналіз та податковий моніторинг.

Дослідивши праці цих науковців, на нашу думку, доцільно виділити такі функціональні елементи корпоративного податкового менеджменту, як податкове планування, податковий аналіз, податковий облік та звітність, внутрішній податковий контроль, які включають в себе усі інші перелічені функції та через які можна успішно реалізувати податкову роботу суб'єктів господарювання.

Механізм трансформації загальноуправлінських функцій у спеціальні функції корпоративного податкового менеджменту наведений на рис. 1.

Детальніше охарактеризуємо окремі функціональні елементи податкового менеджменту, щоб з'ясувати їхній прояв на корпоративному рівні.

Податкове планування є частиною планування фінансів на мікрорівні і являє собою процес розроблення податкових планів, виходячи з нормативів і ставок, які затверджені законодавством України, а також низкою підзаконних актів Кабінету Міністрів України, Міністерства фінансів і Міністерства доходів і зборів. Метою здійснення податкового планування є забезпечення взаємодії всіх елементів оподаткування.

Корпоративне податкове планування – це цілеспрямована діяльність суб'єкта господарювання, яка передбачає оцінку та прийняття управлінських рішень виходячи із цілі підприємницької структури та врахування величини майбутніх податкових наслідків. Суб'єкти господарювання прагнуть максимізувати свій дохід і прибуток. Виходячи з цих міркувань основним завданням податкового планування є вибір такого варіанта сплати податків, який дозволить оптимізувати систему оподаткування. Таке планування передбачає розроблення та дотримання «податкового календаря», стратегічного плану податкових платежів (податкової стратегії) суб'єкта господарювання на основі використання усіх дозволених податкових пільг та «пробілів» законодавства.

Податкове планування в межах суб'єкта господарювання передбачає оптимізацію виробничих альтернатив з урахуванням податкового навантаження і його перерозподілу в ринковому середовищі.

На корпоративному рівні виділяють три види планування: стратегічне, поточне та оперативне. Такий розподіл відбувається залежно від періоду планування. Кожен вид має свою мету, завдання та форми реалізації.

Стратегічне планування податкових платежів. Метою такого планування є визначення податкової стратегії на майбутній період як складової загальної частини фінансової стратегії. Головним завданням цих планів є підвищення добробуту власників організації за рахунок збільшення отриманих доходів і прибутку та зменшення податкових платежів, які є частиною загального витрат суб'єкта господарювання [9, с. 169].

Розроблення стратегічного плану податкових платежів тісно пов'язана з податковою політикою суб'єкта господарювання. Податкові прогнози суттєво

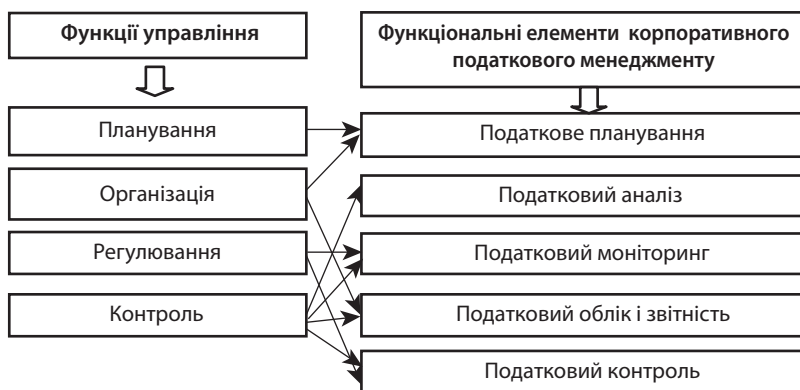


Рис. 1. Трансформація загальноуправлінських функцій у функції корпоративного податкового менеджменту

впливають на загальну стратегію розвитку підприємницької структури і вносять корективи у її формування. Так, наприклад, оподаткування прибутку та його основні параметри серйозно впливають на напрями та структуру капіталовкладень, оскільки компанії здійснюють інвестиції, перш за все на основі податкових міркувань і тільки потім враховують норму прибутку. При дослідженні, яке проведено Комісією ЄС і яким охоплено 8 тис. транснаціональних компаній, 48% з них вказали на те, що, зазвичай, вирішальним фактором при формуванні інвестиційних проектів виступають проблеми оподаткування [3, с. 191].

Виробнича стратегія суб'єктів господарювання також залежить від податкової, оскільки вони повинні розробляти цю стратегію виходячи з загальнодержавної системи оподаткування, ставок і розмірів податкових платежів. У свою чергу, розмір більшості податкових платежів, які підлягають сплаті до бюджету, безпосередньо залежить від обсягів діяльності.

При податковому прогнозуванні актуальною є проблема виявлення можливостей легальної оптимізації податкових платежів на основі застосування особливостей оподаткування, до яких, у першу чергу, відносять наявність різноманітних пільг. Таким чином, ту ж виробничу стратегію можливо будувати, виходячи з тієї діяльності, яка має пільги по сплаті податкових платежів.

Негативним фактором при складанні стратегічних планів є непередбачувані зміни податкового законодавства та ефекти «оголошення» податків.

Процес *поточного податкового планування* передбачає оптимізацію проекту виробничої програми з позиції фіскального навантаження та визначення планових сум податкових зобов'язань по видах податків і джерелах їхньої сплати. На цьому етапі розробляють податковий календар по всіх платежах та по кожному податку окремо. У ньому вказують кінцевий термін сплати податку та подання відповідної звітності. Дотримання податкового календаря дозволяє упорядкувати сплату податків відповідно до термінів, визначених законодавством.

Сутність *оперативного планування* полягає в розробленні короткострокових планових податкових платежів. Особливостями цього планування є моніторинг постійних змін, які відбуваються в законодавчій базі України.

Суть *податкового аналізу* суб'єктів господарювання полягає у визначенні динаміки податкових платежів за відповідний період, тенденцій їхнього розвитку, структури і складу податкових платежів та можливості їхньої зміни. Він передбачає оцінку ефективності податкового планування, аналіз податкового навантаження і податкових ризиків, а також оцінку податкового поля, під яким розуміємо сукупність податків і зборів, що згідно із законодавством зобов'язаний сплачувати платник податків, а також їх характеристика за елементами відповідно до специфіки діяльності суб'єкта господарювання.

Поряд із фінансовим та управлінським *податковий облік* включають до складу бухгалтерського обліку. Він є одним із найважливіших елементів корпоративного податкового менеджменту. Його особливості та взаємозв'язки із фінансовим та управлінським обліком створюють інформаційну базу податкового менеджменту. Податковий облік представляє собою процес реєстрації одних і цілеспрямованого підбору інших інформативних показників, які необхідні для аналізу, планування і прийняття управлінських рішень,

пов'язаних з оподаткуванням діяльності суб'єкта підприємництва. На його основі складають податкову звітність і він є обов'язковим для всіх суб'єктів підприємницької діяльності, що визначені законодавством платниками податків.

Суб'єкти господарювання повинні також здійснювати внутрішній податковий контроль, в рамках якого проводити моніторинг господарських операцій.

Важливим фактором ефективності податкового менеджменту є також *первинний податковий контроль*, який здійснюють на рівні бухгалтерії та інших фінансових служб суб'єкта господарювання. Він передбачає контроль достовірності обліку об'єктів оподаткування, правильності зіставлення податкових розрахунків, дотримання термінів сплати податків і зборів, а також пошук рішень, які забезпечать відповідність отриманих результатів поставленим завданням та плановим показникам.

Зміст *податкового контролю (вторинного)* полягає в управлінні відхиленнями показників оподаткування за видами продукції, структурними одиницями, окремими проектами і господарськими операціями. У процесі податкового контролю співставляють фактичні показники оподаткування з плановими, визначають відхилення і їх розміри, пошук причин, які обумовили відхилення, обґрунтовують систему дій по цілеспрямованій зміні ситуації.

Окремим елементом внутрішнього податкового контролю є *податковий моніторинг господарських операцій*, який полягає в постійному оперативному аналізі джерел витрат, податкової експертизи проектів, договорів, а також розробленні податкових схем проведення розрахунків. Такий моніторинг дає змогу істотно вплинути на податкову базу, управляти її формуванням, легально мінімізувати податкові зобов'язання суб'єкта підприємницької діяльності в конкретних ситуаціях.

Результатами податкового менеджменту можуть бути як коментарі до змін в оподаткуванні і на їхній основі рекомендації відповідним підрозділам підприємства, так і проведення коригуючих дій по відхиленнях, які виникли.

Дослідження сутності елементів корпоративного податкового менеджменту дозволило розробити його функціональну модель.

Залежно від масштабів і фінансових можливостей суб'єкта підприємницької діяльності застосовують різні моделі податкового менеджменту – від найпростіших, які зводяться до ведення податкового обліку чи здійснення податкового планування у кращому випадку, до складних, які охоплюють весь спектр інструментів податкового менеджменту: податкового планування, податкового аналізу, моніторингу господарських операцій, податкового обліку і звітності та податкового контролю.

Застосування різних моделей податкового менеджменту визначають потребами суб'єкта господарювання відповідно до визначених стратегічних цілей діяльності. Ми пропонуємо застосовувати функціональну модель корпоративного податкового менеджменту, яка передбачає використання всіх інструментів та їхню взаємодію (рис. 2).

Об'єктом зазначеної моделі виступає податкова діяльність суб'єкта господарювання, тобто діяльність, пов'язана із формуванням податкових баз, нарахуванням і сплатою податків, підготовкою та поданням податкової звітності, оцінкою податкових ризиків, відносинами з податковими та контролюючими органами.

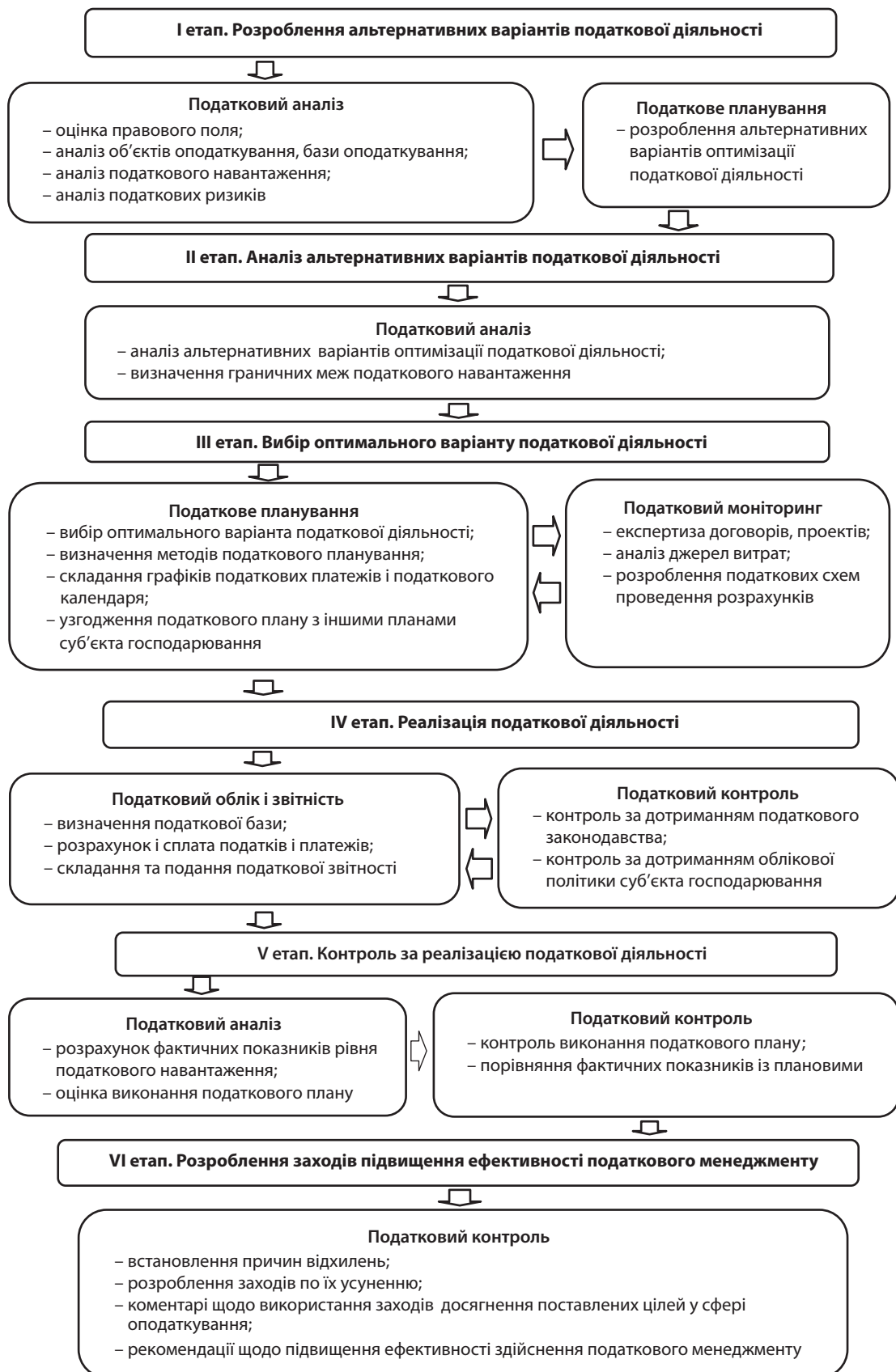


Рис. 2. Функціональна модель корпоративного податкового менеджменту

Реалізація даної моделі об'єднує кілька етапів.

*I. Розроблення альтернативних варіантів податкової діяльності.*

Відповідно до характеру діяльності суб'єкта господарювання, на підставі її установчих документів та законодавчих актів у сфері оподаткування визначають перелік податків, які підлягають сплаті в бюджет та позабюджетні фонди. Тут можна скласти таблицю, що характеризує податкове поле суб'єкта господарювання, в якій кожен податок описують такими показниками: джерело платежу (стаття витрат); бухгалтерське проведення; база оподаткування; ставка податку; терміни сплати; пропорції перечислення в бюджети різних рівнів; пільги чи особливі умови нарахування податків. Найпростіша таблиця податкового поля суб'єкта господарювання може мати такий вигляд (табл. 1).

тощо. Податкові наслідки кожної угоди повинні бути оцінені вже до моменту підготовки документів, тобто до її підписання.

*III. Вибір оптимального варіанту податкової діяльності.*

На підставі проведеного аналізу та здійснених розрахунків граничного податкового навантаження і рівня прибутковості обирають оптимальний варіант податкової діяльності для суб'єкта господарювання. Отримані значення будуть орієнтирами при розробленні шкали відхилень відповідних параметрів податкового контролю, визначенні причин відхилень та контролі за утриманням показників у межах норми.

На цьому етапі підбирають типові господарські операції, які буде реалізовувати суб'єкт підприємницької діяльності.

Таблиця 1

Податкове поле суб'єкта господарювання

Вид податкового платежу	База оподаткування	Ставка податку	Податкові пільги та особливі умови нарахування
Податок на прибуток підприємства	Оподатковуваний прибуток звітного періоду	з 01.01.2013 р.– 19%, з 01.01.2014 р.– 16%	Пільги за окремими видами операцій
Податок на додану вартість	Виторг від реалізації товарів, наданих послуг, виконаних робіт за звітний період	20%, 0%, з 01.01.2014 р.– 17%	Здійснення операцій, які звільняються від оподаткування ПДВ
Податок на доходи фізичних осіб	Загальний місячний оподатковуваний дохід працівників	15%, 17%	Наявність соціальної пільги відповідним категоріям працівників
Єдиний соціальний внесок	Сума нарахованої заробітної плати та інших виплат працівникам	36,76% – 49,7% – нарахування, 3,6% – утримання	Наявність категорій працівників, нарахування та утримання ЕСВ на заробітну плату яких здійснюють за іншими ставками

Для суб'єктів підприємницької діяльності, які виготовляють та реалізують підакцизні товари, необхідно розглядати також акцизний податок, для суб'єктів господарювання, які займаються імпортом чи експортом продукції – мито. Окрім цього, варто описувати в цій таблиці й інші загальнодержавні та місцеві податки і збори, які підлягають сплаті до бюджетів та цільових фондів відповідно до специфіки діяльності платника податків.

Терміни сплати цих видів податків можна не зазначати, оскільки вони визначені в податковому календарі.

Після цього спеціалісти підприємств аналізують всі передбачені законодавством пільги по кожному податку щодо використання в практичній діяльності і складають детальний план використання пільг по окремих податках, а також аналізують можливі податкові ризики.

На підставі отриманих даних суб'єкти господарювання розробляють альтернативні варіанти своєї податкової діяльності.

*II. Аналіз альтернативних варіантів податкової діяльності.*

При здійсненні аналізу альтернативних варіантів податкової діяльності вивчаються всі можливі схеми оптимізації оподаткування: напрями оптимізації податкових баз з метою зниження податкового навантаження, фактори зниження податкового ризику для суб'єкта господарювання.

На цьому етапі аналізують альтернативні форми угод: оренда, підрядні роботи, купівля-продаж, надання послуг

Відповідно до обраного варіанта податкової діяльності обираються методи податкового планування, які вплинуть на формування податкових баз, структуру податкового навантаження, зміну термінів виконання податкових зобов'язань відповідно до визначених напрямів податкової діяльності суб'єкта господарювання. Використовуючи інструментарій податкового планування, розраховують планові показники податкових платежів, складають податковий календар суб'єкта господарювання на поточний період, враховуючи податкові зобов'язання, терміни сплати податків та подання податкової звітності. Такий план обов'язково узгоджують із загальним фінансовим планом суб'єкта господарювання.

*IV. Реалізація податкової діяльності.*

Найкращі варіанти оформляють через бухгалтерські проведення та податкові записи. На основі цих записів складають журнал типових господарських операцій – основа ведення фінансового і податкового обліку, здійснюють розрахунки податкових зобов'язань суб'єкта господарювання, формують та подають податкову звітність згідно із розробленим ним графіком податкових платежів.

На цьому етапі також здійснюють первинний контроль за дотриманням законодавства при розрахунку і сплаті податків та зборів, облікової політики суб'єкта підприємницької діяльності, використовуючи ті чи інші прийоми у податковому обліку.

*V. Контроль за реалізацією податкової діяльності.*

У рамках податкового контролю на підприємницьких структурах здійснюють контроль виконання податкових планів, визначають відповідність отриманих результатів поставленим завданням, порівнюються фактичні показники із запланованими і допустимими їхніми значеннями та визначають амплітуду коливань окремих параметрів. Отриманий фінансовий результат оцінюють з врахуванням податкових ризиків (можливих штрафних санкцій).

Шкалу відхилень розробляють, виходячи з особливостей діяльності, на підставі статистичних даних про фінансові та податкові показники за минулі періоди. При цьому варто враховувати граничні та нормативні значення визначених показників.

Контроль здійснюють також за правильністю проведених розрахунків окремих податків і зборів, заповнення податкової звітності, своєчасності їхньої сплати та подання податкової звітності з метою уникнення штрафних санкцій.

*VI. Розроблення заходів підвищення ефективності податкового менеджменту.*

На цьому етапі встановлюють причини відхилень фактичних показників від планових та розробляють комплекс заходів щодо їхнього усунення.

Відповідно до результатів порівняння фактичних показників від запланованих приймають рішення про вжиття заходів, враховуючи фактори, якими вони були спричинені.

Будь-який суб'єкт підприємницької діяльності повинен володіти інформацією про прийоми та способи податкової оптимізації, що дали позитивний результат, про причини, які завадили його досягнути, про фактори, які впливали на кінцевий результат та інше за кілька років. Аналітична діяльність і звітність податкового менеджера є основою для здійснення факторного аналізу діяльності суб'єкта господарювання та розробки бізнес-плану.

Застосування цієї моделі функціонування корпоративного податкового менеджменту дозволяє оптимізувати податкові платежі суб'єктів господарювання.

**ВИСНОВКИ**

Отже, ефективне функціонування корпоративного податкового менеджменту можливе при належній організації та узгодженій взаємодії усіх його функціональних елементів, зокрема, податкового планування, податкового аналізу, податкового моніторингу господарських операцій, податкового обліку та податкового контролю. Важливо також зробити своєчасний висновок за результатами проведеної роботи та вжити необхідних заходів. Лише в таких умовах стає можливим оптимізувати податкові видатки та покращити фінансовий стан самого суб'єкта господарювання.

На сьогодні в Україні суб'єкти господарювання недостатньо використовують можливості корпоративного податкового менеджменту, тому ця підсистема управління потребує подальшого дослідження та реалізації на практиці. ■

**ЛІТЕРАТУРА**

1. **Файоль Анри.** 14 правил успешного менеджмента / А. Файоль [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki>  
 2. Процесний підхід до управління компанією [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.3dvok.com/ua/lekturel.html>

3. **Крисоватий А. І.** Податковий менеджмент / А. І. Крисоватий, А. Я. Кізіма. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004.

4. **Ковальчук К. Ф.** Податковий менеджмент на промисловому підприємстві / К. Ф. Ковальчук, Т. М. Рева // *Фінанси України.* – 2001. – № 5. – С. 87 – 94.

5. **Іванов Ю. Б.** Податковий менеджмент: підручник / Ю. Б. Іванов, А. І. Крисоватий, А. Я. Кізіма, В. В. Карпова. – К. : Знання, 2008. – 525 с.

6. **Півняк Ю. В.** Формування та розвиток податкового менеджменту на підприємстві : автореферат дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / Ю. В. Півняк. – Дніпропетровськ, 2006. – 21 с.

7. **Барулин С. В.** Налоговый менеджмент : учебное пособие / С. В. Барулин, Е. М. Ермакова, В. В. Степаненко. – М. : Омега-Л, 2008. – 269 с.

8. **Аристархова М. К.** Коцептуальный подход к организации корпоративного налогового менеджмента / М. К. Аристархова, А. А. Гунякова // *Экономика и управление.* – 2009. – № 10. – С. 94 – 101.

9. **Литвиненко Я. В.** Особливості планування податкових платежів на різних рівнях управління / Я. В. Литвиненко // *Вісник Хмельницького національного університету.* – 2007. – № 3. – С. 169 – 170.

**REFERENCES**

Aristarkhova, M. K., and Guniakova, A. A. "Kontseptualnyy podkhod k organizatsii korporativnogo nalogovogo menedzhmenta" [Conceptual approach to corporate tax management]. *Ekonomika i upravlenie*, no. 10 (2009): 94-101.  
 Barulin, S. V., Ermakova, E. M., and Stepanenko, V. V. *Nalogovyy menedzhment* [Tax management]. Moscow: Omega-L, 2008.  
 Fayol, A. "14 pravil uspeshnogo menedzhmenta" [14 rules of successful management]. <http://ru.wikipedia.org/wiki>  
 Ivanov, Yu. B., Krisovatyi, A. I., and Kizyma, A. Ya. *Podatkovyy menedzhment* [Tax management]. Kyiv: Znannia, 2008.  
 Kovalchuk, K. F., and Reva, T. M. "Podatkovyy menedzhment na promyslovomu pidpriyemstvi" [Tax management na promyslovomu pidpriyemstvi]. *Finansy Ukrainy*, no. 5 (2001): 87-94.  
 Krisovatyi, A. I. *Podatkovyy menedzhment* [Tax management]. Ternopil: Kart-blansh, 2004.  
 Lytvynenko, Ya. V. "Osoblyvosti planuvannya podatkovykh platezhev na riznykh rivniakh upravlinnia" [Features planning tax payments at various levels of government]. *Visnyk KhNU*, no. 3 (2007): 169-170.  
 Pivniak, Yu. V. "Formuvannya ta rozvytok podatkovoho menedzhmentu na pidpriyemstvi" [Formation and development of tax management in the enterprise]. *Avtoreferat dys. ... kand. ekon. nauk: 08.04. 01*, 2006.  
 "Protseyny pidkhd do upravlinnia kompaniieu" [Process approach to the management company]. <http://www.3dvok.com/ua/lekturel.html>