

**22. Немировский И. Б., Старожукова И. А.** Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство.– М.: ИД «Вильямс», 2006.– 512 с.: ил.

**23. Савчук В. П.** Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций.– К.: ИД Максимум, 2001. – 600 с.

**24. Самочкин В. Н., Калюкин А. А., Тимофеева О. А.** Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК «Тулмашзавод») // Менеджмент в России и за рубежом.– 2000.– №2.– с.15-21.

**25. Терещенко О. О.** Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // Фінанси України.– 2001.– №11.– с. 17-23.

**26. Тренев Н. Н.** Управление финансами.– М.: Финансы и статистика, 2003.– 496 с.

**27.** Управление прибылью и бюджетирование/ В. П. Савчук.– 2-е изд.– М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2007.– 432с.: ил.

**28.** Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой.– М.: Перспектива, 2001.– 548 с.

**29. Хорнгерн И. Т., Фостер Дж.** Бухгалтерский учет: управленческий аспект/ Под ред. Л. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1996.– 416с.

**30. Хруцкий В. Е, Сизова Т. В., Гамаюнова В. В.** Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования.– М.: Финансы и статистика, 2002.– 400 с.

**31. Шандова Н. В.** Створення ефективної системи управління витратами підприємства // Фінанси України.– 2003.– №7.– с.97-101.

**32. Шеремет А. Д.** Управленческий учет: Учеб пособие.– М.: ИД ФБК-Пресс, 2001.– 512 с.

**33. Шим Джай К., Сигел Джой Г.** Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ.– СПб.: Пергамент, 1998.– 369 с.

**34. Щиборщ К. В.** Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России.– М.: Дело и сервис, 2001.– 544 с.

УДК 336.225.67

## ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ НАЛОГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА МАКРО- И МИКРОУРОВНЕ

**КАРПОВА В. В.**

*кандидат экономических наук*

**ШКРОМАДА В. И.**

**ХАРЬКОВ**

**В** условиях трансформационной экономики, характеризующихся в настоящее время повышенной налоговой нагрузкой на субъекты хозяйствования и частыми изменениями налогового законодательства, необходим поиск путей нивелирования негативного влияния этих факторов.

В современной экономической литературе тема налогового менеджмента предприятий получила распространение относительно недавно, но ввиду ее актуальности многие ученые занимаются исследованием вопросов налогообложения хозяйствующих субъектов, в частности, А. В. Брызгалин, В. П. Вишневыский, Е. С. Вылкова, Н. Н. Галева, А. В. Елисеев, А. Г. Загородний, Ю. Б. Иванов, А. Я. Кизыма, А. В. Кириш, Т. А. Козенкова, А. И. Крысоватый, Я. В. Литвиненко, А. П. Подкопаев, В. Г. Мельник, Б. А. Рагозин, И. Н. Соловьев, А. Н. Тищенко, Д. Г. Черник, Т. Ф. Юткина и др.

Отдельные важнейшие составляющие налогового менеджмента на уровне предприятия, такие как налоговое планирование, контроль налогообложения, бюджетирование налогов и налоговый учет, уже достаточно широко и детально исследовались отечественными учеными. Однако организационным аспектам налогового менеджмента на предприятии, их научно-методическому обеспечению внимания уделялось недостаточно. Их исследование требует, прежде всего, теоретического осмысления, уточнения и обоснования сущности и понятия налогового менеджмента.

В связи с этим, целью данной работы выбрано рассмотрение сущности понятий налогового менеджмента на макро- и микроуровне.

Необходимость четкой научной организации налогового менеджмента на микроуровне обусловлена ограниченностью финансовых ресурсов предприятия и риском их утраты в связи с оттоком денежных ресурсов в виде налоговых платежей и финансовых санкций за нарушение налогового законодательства. Как показал анализ статистических данных [19, 20], предприятия несут существенные финансовые потери,

уплачивая штрафы и пеню, начисленные по результатам проверок, проведенных органами государственной налоговой службы.

**П**роанализировав динамику сумм финансовых санкций, начисленных налоговыми органами по Украине в целом, можно отметить их значительные абсолютные размеры и существенные относительные доли в налоговых доходах Сводного бюджета страны. Так, по данным Государственной налоговой администрации Украины (ГНАУ) [20], в 2006 году по результатам проверок хозяйствующих субъектов начислены штрафные санкции и пеня на сумму 4,4 млрд. грн, что составило почти 4 % от общей суммы налоговых платежей, поступивших в Сводный бюджет Украины (табл. 1). В 2007 году этот показатель увеличился на 47 % и составил уже 6,5 млрд грн. Следует отметить, что сумма платежей налогоплательщиков в Сводный бюджет в 2007 году по сравнению с 2006 годом увеличилась только на 37 % и составила 161,3 млрд грн. Анализ динамики финансовых результатов от обычной деятельности предприятий до налогообложения за 2005–2007 годы свидетельствует о достаточно высоких темпах роста этого показателя в 2007 году (59 %) в сравнении с 2006 годом (18 %).

Аналогичные выводы можно сделать и по результатам сопоставления сумм незаконных заявлений на бюджетное возмещение налога на добавленную стоимость (НДС), выявленных налоговыми органами, с суммами НДС, возмещенными налогоплательщикам из бюджета. Следует отметить, что оба показателя постоянно увеличиваются, но с разными темпами роста. В 2006 году суммы возмещения выросли на 13 % по

сравнению с 2005 годом, а в 2007 году – уже на 25,4 % в сравнении с 2006 годом, причем на этом фоне наблюдается существенный рост незаконных заявлений на возмещение НДС – 64% в 2006 году и 140% в 2007 году (табл. 1).

Такое положение вещей свидетельствует о неудовлетворительной организации налогового менеджмента на предприятиях, что приводит к налоговым нарушениям, следствиями которых являются финансовые потери от санкций, применяемых контролирующими органами. Для уменьшения этого негативного воздействия на финансовое состояние предприятий, доходы бюджетов всех уровней и экономику в целом необходима организация действенного налогового менеджмента на предприятиях.

**Р**аспределение налогового менеджмента на два направления – на макро- и на микроуровне наблюдается в большинстве исследуемых работ [4, 6, 10, 18]. Т. Ф. Юткина обосновывает это распределение функционированием двух взаимосвязанных сфер, которые называет сферами «бюджета» и «бизнеса» [18, с. 240]. При этом автор заключает, что причина «двуединой содержательной концепции налогового менеджмента, его принципов, целей и задач» вытекает из феномена «дуализм явления или категории». Делая этот вывод, Т. Ф. Юткина исходит из того, что «экономические интересы сферы «бюджет» не идентичны интересам субъектов сферы «бизнес»». По ее мнению, эта концепция «базируется на органичном единении двух противодействующих сфер: государственного и корпоративного налогового менеджмента» [18, с. 244]. Следует добавить, что некоторыми учеными, в частности, В. Б. Захожай [3], Ю. Б.

Таблица 1

**Налоговые поступления в бюджет, начисленные финансовые санкции и незаконные заявления на бюджетное возмещение НДС по Украине\***

Показатель	Период				
	2005	2006		2007	
	млн грн	млн грн	в % к предыдущему году	млн грн	в % к предыдущему году
Финансовый результат от обычной деятельности предприятий до налогообложения	64 370,8	76 253,4	118	121 435,2	159
Налоговые поступления в Сводный бюджет	89 741,3	117 632,6	131	161 264,2	137
Начисленные штрафные санкции	3 269,1	4 400,0	135	6 500,0	147
% от поступлений	4	4	X	4	X
Поступление в Сводный бюджет НДС	33 803,8	50 396,7	149	55 382,8	118
Возмещено бюджетного возмещения НДС	13 300,0	15 000,0	113	18 776,9	125,4
Предупреждено незаконных заявлений к возмещению НДС	1 821,2	2 994,1	164	7 185,9	240
% от бюджетного возмещения	14	20	X	38	X

\*) данные обобщены по материалам, опубликованным на сайтах [19, 20].

Ивановым [6], Я. В. Литвиненко [3], А. И. Крысоватым [4], А. Я. Кизымой [10], Т. Ф. Юткиной [18] и др., при определении налогового менеджмента на макроуровне преимущественно используется понятие «государственный налоговый менеджмент», а при исследовании налогового менеджмента на микроуровне по отношению к предприятиям – термин «корпоративный налоговый менеджмент». Специалисты относят к налоговому менеджменту на микроуровне также индивидуальный налоговый менеджмент граждан [6, с. 334; 3, с. 49].

А. И. Крысоватый и А. Я. Кизыма показателем распределения налогового менеджмента на два направления также считают сферы деятельности государства и налогоплательщиков [10, с. 240]. Подобной позиции придерживаются и авторы учебника [4]. Соглашаясь с важностью использования этого показателя для целей разделения понятия налогового менеджмента на макро- и микроуровнях, можно обратить внимание на то, что не менее значимы в данном аспекте отличия в объектах и субъектах налогового менеджмента на макро- и микроэкономических уровнях, а также в определении их целей и задач, которые будут рассмотрены далее.

Для исследования содержательной характеристики данных понятий имеет смысл выделить их составляющие.

Анализируя подходы ученых к определению понятия и сущности налогового менеджмента на макроуровне, можно согласиться с авторами [6] о доминировании двух подходов: процессного и системного, которыми характеризуются различные аспекты проявления государственного налогового менеджмента [6, с. 14]. Основные отличия этих подходов заключаются в объектах управления. Системный подход определяется как направление «методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем в целостности обнаруженных в них многообразных типов связей» [14, с. 792], а процесс (от лат. *processus* – продвижение) как «совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата» [14, с. 569].

В системном подходе налоговый менеджмент, преимущественно, определяется как система, объектом управления которой выступает налоговая система государства [3, 6, 7, 15] (табл. 2).

Можно согласиться с позицией [6, с. 14], что налоговый менеджмент, как управляющая

Таблица 2

Систематизация подходов к определению понятия «налоговый менеджмент» на макроуровне

Подход	Существенные признаки	Содержательная характеристика
Системный	Механизм, встроенный в налоговую систему	Механизм, встроенный в налоговую систему и функционирующий по объективным законам саморазвития рыночной экономики с ограничением государственного регулирования [15, с. 29]
		Механизм, встроенный в налоговую систему, функционирующий в соответствии с объективными законами экономики [4, с. 752; 10, с. 64]
	Система государственного управления налогообложением	Система государственного управления налогообложением, в состав которой входят законодательные и административные органы ... совокупность норм и правил, регламентирующих налоговые действия, также ответственность за нарушения налогового законодательства [10, с. 231]
	Система принципов и методов	Система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с выбором налоговой системы, расчетом налоговых платежей, постоянным контролем над их осуществлением [3, с. 49]
	Совокупность принципов, методов, средств, форм и приемов	Совокупность принципов, методов, средств и форм управления налоговой системой государства [6, с. 15]
Совокупность методов, приемов и средств информационного обеспечения, при помощи которых государственные управленческие органы направляют функционирование налогового механизма в законодательно установленном направлении [18, с.77]		
Совокупность приемов и методов организации налоговых отношений с целью обеспечения формирования доходной части бюджета и влияния налогов на развитие производства и социальной сферы [17, с.12]		
Процессный	Процесс управления	Процесс управления путем использования методов влияния налогового механизма на налоговую систему с целью реализации налоговой политики [7, с. 8; 8, с. 47]
	Процесс воздействия налогами и налогообложением	Процесс воздействия налогами и налогообложением на субъекты хозяйствования и население при помощи налогового администрирования и осуществления налогового планирования, налогового регулирования и налогового контроля с целью оптимального и эффективного экономического и социального развития общества [11, с. 24]

система, находится над управляемой налоговой системой, а не является встроенным в нее механизмом, как считают авторы [4, с. 752; 10, с. 45; 15, с. 29].

**П**ри процессном подходе объектом управления выступает процесс налогообложения государства [6, с. 13; 7, с. 8; 8, с. 47]. В этом контексте следует отдельно выделить позицию [11, с. 24], согласно которой налоговый менеджмент рассматривается как сам процесс воздействия налогами и налогообложением на поведение субъектов хозяйствования и население. Между тем, возможность управления через влияние налогов, то есть некоторой формы изъятия денежных средств, на поведение субъектов хозяйствования, представляется весьма спорной.

В некоторых определениях отличия системного и процессного подходов выражены неявно. Так, авторы [4] под государственным налоговым менеджментом понимают систему государственного управления налогообложением [4, с. 754], а к объекту налогового менеджмента относят «действия и процессы, направленные на установление и изменение налоговых норм, и взимание налогов» [4, с. 753].

Представляется не вполне корректным определение Н. Н. Скворцовым налогового менеджмента только как механизма, функционирующего в соответствии с законами рынка, с ограничением влияния государства [15, с. 29], поскольку в последнее время доминирующей является позиция об усилении регулирующей роли государства в экономике. Например, Т. Ф. Юткина относит государственный налоговый менеджмент к одной из непосредственных функций государства и важному элементу ее экономической политики [18, с. 245].

Некоторые ученые приводят комплексное определение понятия «налоговый менеджмент», которое характеризует его как на макро- так и на микроуровне [2, с. 8; 16, с. 26]. Вместе с тем, представляется целесообразным разделить понятие налогового менеджмента на государственном уровне и уровне субъектов хозяйствования и домохозяйств, принимая во внимание различие в их объектах, субъектах, целях и задачах (табл. 3).

Анализируя эти определения, можно сделать такие выводы:

– объектом налогового менеджмента на макроуровне является налоговая система госу-

**Таблица 3**

**Сопоставительная характеристика налогового менеджмента на макро- и микроуровне**

	Налоговый менеджмент на макроуровне	Налоговый менеджмент на микроуровне
<b>Объект</b>	– налоговая система государства [6]; – потоки налоговых платежей в бюджеты всех уровней [18]; – договорные отношения по предоставлению налоговых льгот и кредитов [18]; – контрольные действия за соблюдением налогового законодательства [18]; – отношения, которые возникают между государством и плательщиками по поводу уплаты налогов [13]; – действия и процессы, направленные на установление и изменение налоговых норм, и взимание налогов [4]	– система налогового учета предприятия [6]; – отношения, которые возникают между государством и плательщиками по поводу уплаты налогов [13]; – имущество, доход, прирост стоимости изделия, вид деятельности [3]
<b>Субъект</b>	– государство в лице его органов [4, 18]; – органы законодательной и исполнительной власти, контролирурующие органы [13]	– налогоплательщики: юридические и физическое лица [6, 3, 13]
<b>Цель</b>	– формирование и обеспечение функционирования эффективной налоговой политики государства [4, 3]; – сбор налогов и контроль их получения [3]; – обеспечение доходной части бюджета и влияния налогов на развитие предпринимательства и социальной сферы [13]	– максимизация прибыли за счет сокращения налоговых расходов [6]; – обеспечение оптимальных налоговых платежей с учетом действующего законодательства [3]; – своевременное и полное выполнение обязательств налогоплательщиков [13]
<b>Задачи</b>	– обеспечение мобилизации денежных поступлений для исполнения доходной части бюджетов [4]; – прогнозирование объемов налоговых поступлений [4]; – разработка новых концепций налогообложения [4]; – создание законодательной базы [3]; – образование системы налоговых институтов [3]; – образование системы штрафных санкций [3].	– разработка налоговой политики предприятия [3, 6]; – управление системой налогового учета предприятия [6]; – определение оптимальной системы налогообложения предприятия [3]; – применение возможных льгот [3]; – расчет производственной диверсификации [3]; – разработка налоговых планов и налогового календаря [3]; – оценка эффективности налогового менеджмента предприятия [3].

дарства, все другие приведенные примеры в той или иной мере входят в состав или являются связями элементов налоговой системы; на микроуровне объектом является система налогового учета предприятия;

– субъектом налогового менеджмента на макроуровне выступают государственные органы, входящие в налоговую систему; на микроуровне – налогоплательщики;

– целью налогового менеджмента на макроуровне принято считать обеспечение доходной части бюджетов всех уровней, направленное на полноценное выполнение государством своих функций за счет создания эффективной налоговой системы, содействующей развитию предпринимательства, социальной сферы и экономики в целом; на микроуровне целью является максимизация чистой прибыли за счет сокращения налоговых расходов и дополнительного инвестирования.

Задачи налогового менеджмента на макро- и микроуровне также отличаются, что подтверждает необходимость отдельного определения понятия налогового менеджмента на макро- и микроуровне.

На основе данных выводов уточним формулировку понятия налогового менеджмента на макроэкономическом уровне. При этом за основу данного определения целесообразно принять системный подход, предполагающий наличие некоторой совокупности взаимосвязанных элементов. При этом следует согласиться с автора-

ми, включающими в нее принципы налогового менеджмента [3, 6], так как без базовых закономерностей, в рамках которых реализуются цели налогового менеджмента, невозможно построение эффективной налоговой системы и рациональное управление этой системой. Важно также акцентировать внимание на методах, средствах и приемах налогового менеджмента, а также формах управления системой налогообложения. К тому же необходимо отметить, что конечной целью государственного налогового менеджмента помимо обеспечения государства доходами для осуществления его деятельности, должно выступать стимулирование эффективного развития экономики в целом.

Исходя из этого, *налоговый менеджмент на макроуровне* можно охарактеризовать как совокупность принципов, методов, приемов, средств и форм управления налоговой системой государства с целью эффективного развития экономики.

Применительно к налоговому менеджменту на микроуровне также просматривается приверженность к процессному либо к системному подходам, или их сочетанию (табл. 4).

Н. Н. Галеева рассматривает сложную структуру налогового менеджмента предприятия в трех аспектах: элементном, функциональном и организационном. В рамках системы налогового менеджмента данным автором выделены в качестве элементов объекты, к которым отнесены условно-постоянные и переменные

Таблица 4

**Систематизация определения понятия «налоговый менеджмент» на микроуровне**

Подход	Существенные признаки	Содержательная характеристика
Системный	Совокупность принципов, методов, средств и форм	совокупность принципов, методов, средств и форм управления системой налогового учета предприятия [6, с. 333].
		совокупность специфических форм и методов осуществления управления (планирования, организации, контроля) процессом налогообложения предприятия [10, с. 86]
	Совокупность экономических отношений	совокупность экономических отношений, которые возникают при участии хозяйствующего субъекта, по поводу осуществления им законных действий, направленных на изменение или поддержку размера своих налоговых платежей с целью повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности и обеспечения интересов государства [12, с. 28]
Процессный	Процесс выработки управляющих воздействий	процесс выработки управляющих воздействий на налоговую составляющую финансовых ресурсов организации на каждом этапе ее развития, целью которого является обеспечение максимизации благосостояния владельцев организации в текущем и перспективном периоде [1, с. 12]
	Процесс управления налогами	процесс управления налогами субъектов предпринимательской деятельности, который регулирует их финансовые взаимоотношения с государством в процессе перераспределения своих доходов и формирования доходов бюджета [4, с. 791]
		процесс управления налогообложением предприятия с целью оптимизации его налоговых платежей [10, с. 236]
Законное уменьшение налоговой нагрузки	грамотное и в правовом отношении законное уменьшение налоговой нагрузки для каждого налогоплательщика [18, с. 268]	

параметры налога, а также внешние и внутренние факторы — субъекты: владельцы организации, управленческий персонал, контрагенты и налоговые органы [1, с. 13]. Однако в предложенном определении понятия налогового менеджмента предприятия [1, с. 12] представляется некорректным ограничивать его цели только обеспечением максимизации благосостояния владельцев организаций, так как для эффективной деятельности предприятия необходимо также получать и услуги от государства, полноценность которых обеспечивается, в том числе и достаточным финансированием за счет поступления налоговых платежей.

**В** этой связи выгодно выглядит четко обозначенная цель налогового менеджмента в определении [12, с. 28], в котором учитываются не только интересы хозяйствующего субъекта, поскольку экономическое развитие государства должно быть также присуще целям налогового менеджмента на микроуровне.

Некоторые ученые трактуют налоговый менеджмент предприятия как управление налогами на уровне хозяйствующего субъекта [12, 4] или процесс управления налогообложением предприятия с целью оптимизации его налоговых платежей [10]. Вместе с тем следует согласиться с позицией [6] о том, что управлять про-

цессом законодательно установленного порядка взыскания налогов невозможно. К тому же необходимо принять во внимание и то, что сущность налогового менеджмента на уровне субъекта хозяйствования проявляется не только в объектах, а и в целях.

Исходя из изложенного, *налоговый менеджмент на микроуровне* можно определить как совокупность принципов, методов, средств, приемов и форм управления системой налогового учета субъекта хозяйствования с целью повышения эффективности его деятельности с соблюдением норм законодательства и учетом интересов государства.

Взаимосвязь налогового менеджмента на макро- и микроуровне можно охарактеризовать следующим образом (рис. 1).

Налоговый менеджмент на макро- и микроуровне объединяется посредством потоков денежных ресурсов, которые направляются от налогоплательщиков в бюджеты всех уровней. Их особенность состоит в том, что они являются одновременно доходами государства и расходами налогоплательщиков. Это вынуждает субъектов налогового менеджмента на макроуровне — государственные органы (законодательные, налоговые, таможенные и т. п.) — учитывать не только фискальные интересы государства при выборе принципов, методов, средств, приемов и форм пост-

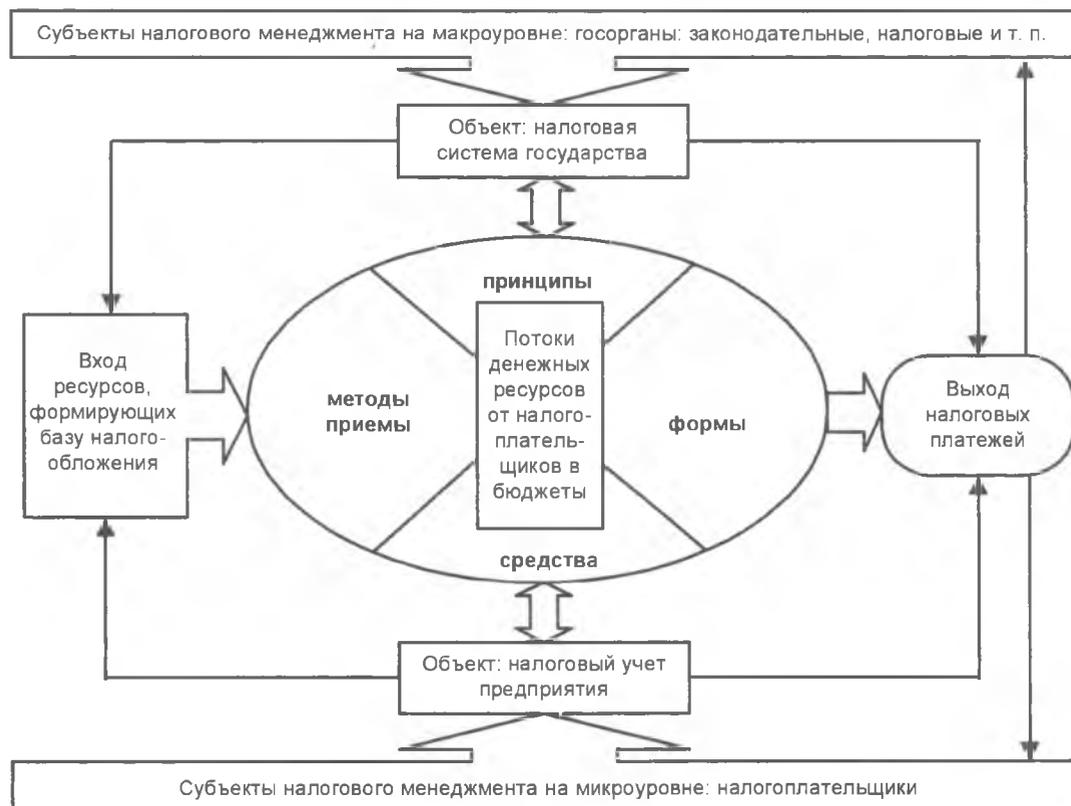


Рис. 1. Взаимосвязь налогового менеджмента на макро- и микроуровне

роения и управления объектом (налоговой системой государства), но и необходимость инвестирования субъектов хозяйствования – налогоплательщиков. В то же время выбор субъектами налогового менеджмента на микроуровне (налогоплательщиков) принципов, методов, средств, приемов и форм управления своим объектом (налоговым учетом предприятия) взаимосвязан с целями и задачами государственного налогового менеджмента [18, с. 244].

**В**еличина формирующейся под двусторонним воздействием базы налогообложения зависит от координации усилий взаимозависимых субъектов. Так, от величины базы налогообложения зависят соответствующие объемы денежных потоков и, как следствие, полнота поступлений налоговых платежей в бюджеты. При этом налоговая система государства (под воздействием субъектов налогового менеджмента на макроуровне) и налоговый учет предприятий (управляемый субъектами налогового менеджмента на микроуровне) оказывают взаимное влияние на потоки денежных ресурсов и полноту уплаты налоговых платежей. В итоге сумма этих платежей непосредственно влияет на возможности субъектов налогового менеджмента на макроуровне исполнять свои функции, а у субъектов налогового менеджмента на микроуровне – получать адекватные услуги от государства.

Таким образом, по результатам проведенного исследования было предложено уточнить понятие и сущность налогового менеджмента на макро- и микроуровне. Данные теоретические разработки будут выступать основой дальнейших исследований организационных аспектов налогового менеджмента на предприятии. ■

## ЛИТЕРАТУРА

- 1. Галеева Н. Н.** Совершенствование использования инструментария налогового менеджмента в управлении финансовыми потоками организаций: Автореф. дис-ции ... канд. эк. наук: 08.00.10 / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ). – М., 2007. – 25 с.
- 2. Замасло О. Т.** Організація управління оподаткуванням на промислових підприємствах України: Автореф. дис...канд. екон. наук: Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. – Л., 2004. – 20 с.
- 3. Захожай В. Б., Литвиненко Я. В., Захожай К. В., Литвиненко Р. Я.** Система оподаткування та податкова політика: Навч. посібник / Під заг. ред. В. Б. Захожая та Я. В. Литвиненка. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 468 с.
- 4. Иванов Ю. Б., Крисоватий А. І., Десятнюк О. М.** Податкова система: Підручник. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 920 с

**5. Иванов Ю. Б., Тищенко О. М.** Сучасні проблеми податкової політики: Навчальний посібник. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 328 с.

**6. Иванов Ю. Б., Карпова В. В., Карпов Л. Н.** Налоговый менеджмент: Учебное пособие. – Х: ИД «ИНЖЕК», 2006. – 488 с.

**7. Ісаншина Г. Ю.** Податковий менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 260 с.

**8. Карп М. В.** Налоговый менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 477 с.

**9. Карпова В. В.** Определение терминов корпоративного налогового менеджмента и налоговой политики на уровне предприятия // Вестник Национального технического университета «ХПИ». – 2004. - № 10. – С. 28–32.

**10. Крисоватий А. Л., Кізіма А. Я.** Податковий менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 304 с.

**11. Налоговый менеджмент: Учебник / А. Г. Поршнева, Д. Г. Черник, Б. И. Замятин, Е. А. Кирова, В. П. Морозов, Н. А. Нестерова, Ю. Д. Шмелев, И. Д. Черник; [Под. ред. докт. экон. наук, проф., чл.-кор. РАН А. Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 442 с.**

**12. Подкопаев А. П.** Понятие, место и роль налогового менеджмента в системе управления корпоративными финансами // Соискатель. – 2007. – № 1. – С. 7–12.

**13. Рева Т. М.** Податковий менеджмент: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 282 с.

**14. Российский энциклопедический словарь. Книга 2. Н – Я. – М.: Изд-во «Большая Российская энциклопедия», 2000. – 1024 с.**

**15. Скворцов Н. Н.** Налоговый менеджмент: стратегия и тактика: В 10 кн. Кн. 1. От стагнации к стабилизации. Практ. рук. / Под ред. В. П. Давыдовой. – К.: Вища школа., 2002. – 222 с.

**16. Седов А. Г.** Организация корпоративного и государственного налогового менеджмента в России: Дис...канд. экон. наук : 08.00.10 Саратов, 2004. – 209 с.

**17. Тимченко О. В.** Економіко-організаційний механізм оподаткування підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Європ. ун-т. – К., 2004. – 20 с.

**18. Юткина Т. Ф.** Налоги и налогообложение: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 576 с.

**19.** [http://www.minfin.gov.ua/file/link/99073/file/Budget\\_2007.pdf](http://www.minfin.gov.ua/file/link/99073/file/Budget_2007.pdf)

**20.** [http://www.sta.gov.ua/tax/control/uk/publish/article?art\\_id=99305&cat\\_id=90622](http://www.sta.gov.ua/tax/control/uk/publish/article?art_id=99305&cat_id=90622)