

УДК 336.228

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Воїнова Т.С., к.е.н., доцент,  
Замятіна К.В. аспірант (ХНЕУ)*

*В статті теоретично обґрунтовано та розроблено концептуальні положення організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві.*

*Ключові слова: промислове підприємство, податкове планування, оперативне податкове планування, організація оперативного податкового планування.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання промислових підприємств характеризуються тривалими кризовими явищами в економіці, обмеженням ринків збуту продукції, зростанням конкуренції, недоступністю або високою вартістю кредитних ресурсів, невизначеністю податкового середовища. У зв'язку зі значним, але нерівномірним податковим навантаженням на промислові підприємства, особливого значення набуває підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень з урахуванням умов оподаткування та вимог податкового законодавства. Одним із чинників, що сприяють цьому виступає оперативне податкове планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела.** Питання податкового планування на підприємствах розглядаються в роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених-економістів [2-4,6,9-11,13,14]. Оперативне податкове планування, як окремий вид податкового планування, досліджуються в роботах Я.І. Глущенко, Ю.Б. Іванова, В. В.Карпової тощо. Певні доробки щодо організації податкового планування представлені в роботах Л. Н. Сухаревої та Я. І Глущенко. В той же час, узагальнення й аналіз опублікованих за даною тематикою робіт дозволяють зробити висновок про те, що до теперішнього часу залишається невирішеними широке коло теоретичних та практичних питань організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві. Це й обумовило актуальність даного дослідження.

**Формування цілей статті.** Метою статті є розробка концептуальних положень організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі уточнено поняття «організації оперативного податкового планування» та визначено основні складові організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Оперативне податкове планування на промисловому підприємстві являє собою орієнтоване на успіх визначення ефективного з точки зору податкових наслідків сполучення різних шляхів здійснення діяльності підприємства та забезпечення швидкого й своєчасного реагування на поточні зміни податкового середовища, коригування управлінських рішень відповідальних осіб для збереження платоспроможності та ліквідності промислового підприємства в умовах невизначеності податкового середовища та обмеженості ресурсів.

При розробці концептуальних положень організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві доцільним, на думку авторів, є розгляд визначення поняття організації в цілому, її елементів, об'єкту, предмету та суб'єктів, оскільки, в залежності від сфери діяльності, вони можуть мати різне змістовне наповнення, а також врахування необхідності надання адаптивних властивостей організації, що обумовлено сучасними умовами господарювання та спрямованістю наявного на сьогодні в теорії інструментарію організаційних методів управління підприємством на стабільні умови зовнішнього середовища.

Слід погодитися, що організацію слід розглядати як найважливішу характеристику будь-якої системи, що відмінна внутрішньою упорядкованістю частин [16]. Це безумовно, характерно й для організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві.

У Великому енциклопедичному словнику наведено наступне визначення: «організація (франц. organization, сер. вік. лат. organize - надаю злагоджений вигляд, влаштовую) - внутрішня упорядкованість, злагожденість, взаємодія більш або менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлені його побудовою; сукупність

процесів або дій, що призводять до виникнення та удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого»[1].

Економічний енциклопедичний словник трактує поняття організації як сукупність процесів або дій, які зумовлюють об'єднання підсистем,

елементів та компонентів у ціле і приводять до формування і вдосконалення взаємозв'язків між ними, а отже, утворення ефективної системи [16].

Таким чином, входячи з аналізу наведених визначень, можна виокремити основні сутнісні ознаки поняття «організація» (рисунк.1).

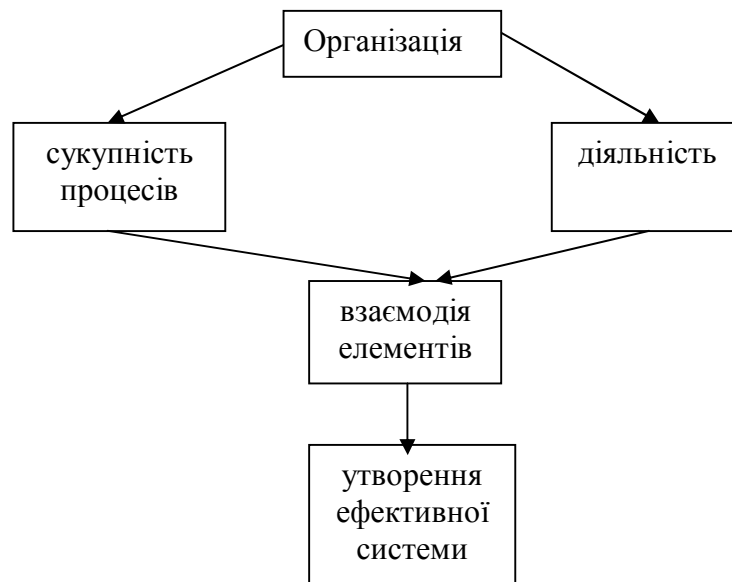


Рисунок 1- Сутнісні ознаки поняття «організація».

Як видно з рисунку.1, ключовою сутнісною ознакою поняття організації, на думку авторів, слід вважати забезпечення взаємодії певних елементів. Дана ознака є також справедливою для трактування організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві.

З точки зору управління податками, організацію визначають як створення структури органів управління, скріпленої у відповідних положеннях, посадових інструкціях та інших нормативних документах [9].

Безумовно, організацію податкового планування на підприємстві в цілому, та оперативного його виду зокрема, слід розглядати в рамках організації загального управління підприємством, а також у розрізі його функцій - планування, а саме фінансового, та сфер - податкового менеджменту.

Питаннями теоретичного обґрунтування організації податкового планування займалася велика кількість вчених [2-4, 9-11,13,14]. Однак, слід зауважити, що до теперішнього часу це здійснювалось без врахування особливостей окремих видів податкового планування.

Так, Л. О. Сухарева визначає організацію податкового планування як систему умов і елементів побудови процесу збору й обробки інформації про податкові зобов'язання й податкове

навантаження підприємства з метою збільшення його прибутку за рахунок скоординованого, комплексного й цілеспрямованого використання різних режимів оподаткування [13]. Безперечно, жодна діяльність не може бути здійснена ефективно без наявності достатньої інформації про умови та можливі результати її здійснення. Тому визначення системи умов і елементів побудови процесу збору й обробки такої інформації є об'єктивною необхідністю. Разом з тим, запропоноване трактування не містить посилянь на коло суб'єктів та інструментарій збору необхідної інформації, а також визначення методів її використання для досягнення поставленої мети податкового планування. Особливо важливо це для розуміння сутності та змісту організації оперативного податкового планування.

У зв'язку з цим заслуговує на увагу інший висновок Л. О. Сухаревої щодо призначення організації податкового планування, яке на її думку, полягає в «удосконаленні та раціоналізації засобів збору інформації, необхідної для ефективного здійснення процесу податкового планування, регламентного забезпечення та наукової організації роботи менеджерів, до функціональних обов'язків яких входить збір інформації про податкові зобов'язання, методичних рекомендацій щодо здійснення податкового планування» [13, с. 47].

Отже, організація оперативного податкового планування передбачає не тільки визначення системи елементів, але й наявність засобів збору необхідної інформації.

Близьким за змістом, але більш загальним, є запропоноване Ю. Б. Івановим трактування оперативного податкового планування як комплексу підготовчих заходів, необхідних для забезпечення процесу податкового планування на підприємстві [4]. Безумовно, процес податкового планування не може бути започаткований без здійснення певних підготовчих заходів, однак потребує розкриття, що розуміється під підготовчими заходами. Разом з тим, при цьому створюється враження, що в наступному цей процес здійснюватиметься автоматично. В дійсності ж належна організація передбачає заходи й по підтриманню, контролю та раціоналізації податкового планування. Отже важливою ознакою організації оперативного податкового планування є можливість її постійного самовдосконалення шляхом розробки, забезпечення функціонування, оцінки якості та раціоналізації у відповідності до сучасних динамічних умов, що у майбутньому дозволить скоротити кількість дій для досягнення поставленої мети.

Доповнює та деталізує розуміння організації податкового планування Я. І. Глушенко шляхом виокремлення її суб'єктів й виявлення кола питань, вирішуваних суб'єктами різних рівнів [2]. Внесок автора полягає в розкритті сутнісних ознак організації податкового планування - ієрархічності та спеціалізації. По суті це проводиться на підготовчому етапі, але при цьому стосовно організації оперативного податкового планування доцільно казати не лише про визначення кола суб'єктів податкового планування, а й суб'єктів організації оперативного податкового планування як самостійних суб'єктів, оскільки потрібно відрізнити їх функції.

Аналіз літератури показав, що при теоретичному розгляді питань організації податкового планування досить дискусійною на сьогодні залишається проблема трактування суб'єкта організації, оскільки чітко не визначено, хто має приймати відповідні управлінські рішення та нести відповідальність за їх виконання чи невиконання. В цілому, прийнято вважати, що суб'єктом виступає сукупність підрозділів, спеціалістів, пов'язаних певною метою, завданнями, регламентованою структурою, порядком взаємодії [7]. При цьому в літературі стосовно податкового планування називають тільки суб'єктів його здійснення. Однак стосовно оперативного податкового планування слід розмежовувати суб'єктів оперативного податкового планування та безпосередньо його організації. Відповідно до цього суб'єктом

організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві виступають: керівник підприємства (власник, фінансовий директор) та бухгалтерська служба (податкове бюро), адже саме вони виконують функцію розробки та забезпечення функціонування оперативного податкового планування.

Одним з ключових питань при розгляді будь-якого процесу є визначення об'єкту - того, на що спрямована та чи інша діяльність. Взагалі в літературі об'єктом податкового планування прийнято вважати матеріальні цінності, що належать підприємству, види його діяльності, сукупність оподаткованих баз підприємства та ін. [3, 4, 6]. При цьому, на думку авторів, об'єктом організації повинні виступати процеси оперативного податкового планування на підприємстві.

Розглянемо більш докладно предмет організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві. У загальному вигляді під предметом організації розуміють «те, на що спрямована думка, що складає її зміст, або на що спрямована будь-яка дія» [17].

У теорії організації під предметом організації розуміють упорядкованість взаємодії елементів діяльності, що забезпечує досягнення поставленої цілі та проявляється у різних формах організації, а також функції людини з упорядкування діяльності, що проявляються через сукупність принципів та методів організації [7].

Предметом податкового планування прийнято вважати економічні процеси, які виникають в організації в плановому періоді [4]. Специфічним предметом теорії організації виступають організаційні відносини [7], які загалом визначаються як різноманітні відносини, що виникають між людьми у суспільстві, так і між суспільними інститутами, відносини власності, взаємовідносини у правовій сфері та ін. З усієї множини досліджень з цієї тематики для цілей даного дослідження найбільший інтерес становлять висновки [5,8,12]. Так, на думку авторів, слід врахувати підхід, запропонований А. С. Казарновським [5], згідно з яким організаційні відносини поділяються на відносини підпорядкування, відносини інформування та відносини консультування. Визначення даного поняття розширене Г. Р. Латфуллиним та А. Ф. Райченко шляхом виокремлення ними основних критеріїв організаційних відносин [8]. Найбільш вичерпним є трактування поняття організаційних відносин, наведене Е. А. Смирновим [12], який виділив 19 типів цих відносин відповідно до їх властивостей. Саме такий погляд, на думку авторів, відповідає основним принципам теорії організації.

Дані підходи справедливо використовувати при розгляді предмету організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві.

Для розгляду організаційних відносин у процесі організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві доцільним, на думку авторів, буде використати теорію графів на прикладі підготовки прийняття деталізованого управлінського рішення щодо раціональності виробництва певного виду продукції або виходу на певний ринок збуту з точки зору податкових наслідків. Розглянемо наступну, досить типову ситуацію, що потребує здійснення заходів з оперативного податкового планування:

1) керівник надає завдання юридичному відділу забезпечити правову оцінку щодо доцільності виробництва певного виду продукції або виходу на певний ринок збуту та визначити їх податкові наслідки;

2) керівник надає завдання інформаційно-аналітичній службі провести аналіз податкових умов конкретного ринку збуту на основі інформації, отриманої від відділу маркетингу;

3) після отриманої від юридичного відділу оцінки доцільності рішення щодо виробництва продукції плановий відділ на підприємстві отримує завдання керівника розрахувати оптимальний

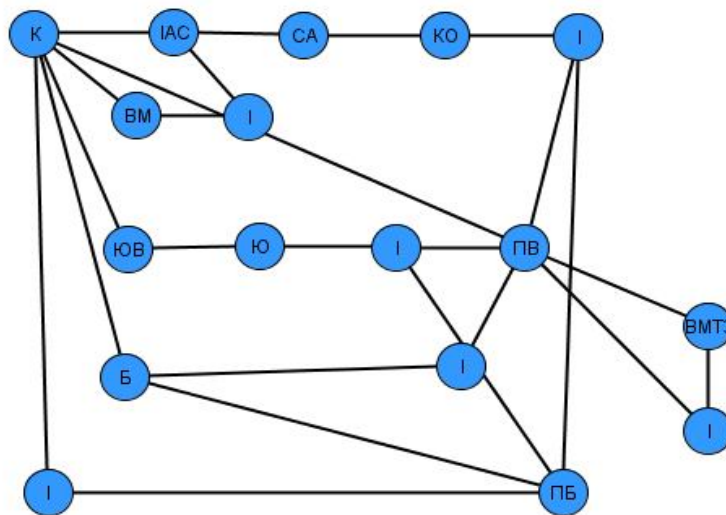
обсяг виробництва даної продукції, техніко-економічні показники даного виду діяльності на основі інформації відділу матеріально-технічного забезпечення з урахуванням податкових наслідків;

4) керівник надає завдання податковому бюро розробити макет відображення операцій в бухгалтерському та податковому обліку;

5) керівник отримує інформацію для прийняття відповідного рішення;

В даному випадку відбувається взаємодія різноманітних суб'єктів оперативного податкового планування: особиста - керівника та юриста, керівника та співробітника інформаційно-аналітичної служби, співробітника інформаційно-аналітичної служби та співробітника планового відділу, співробітника планового відділу та спеціаліста з податкового планування, спеціаліста з податкового планування та головного бухгалтера, головного бухгалтера та керівника підприємства; формальних підрозділів - юридичного відділу, інформаційно-аналітичної служби, бухгалтерії, податкового бюро, планового відділу; інформаційна - та, що відображає мету поставленого завдання та умови його виконання.

Вирішення поставленого завдання представимо у вигляді графу (рисунок 2), що відображає суб'єктів та їх взаємодію у вигляді організаційних відносин.



К- керівник підприємства; ПБ - податкове бюро; Ю - юрист; ЮВ - юридичний відділ; ІАС - інформаційно-аналітична служба; КО - комп'ютерна обробка інформації; СА - спеціаліст - аналітик; ПВ - плановий відділ; І - інформація; Б- бухгалтерія, ВМ - відділ маркетингу; ВМТЗ - відділ матеріально-технічного забезпечення.

*Рисунок 2 - Граф взаємодії підрозділів оперативного податкового планування*

Інтерпретуємо особливості прояву організаційних відносин за допомогою понять суміжних вершин - поєднаних однією дугою, та суміжних дуг - тих, що мають єдину вершину [15]. Граф оцінює ступінь вершин за кількістю поєднаних у ньому дуг. В даному випадку - Керівник, ПВ -плановий відділ та ПБ - податкове бюро. Послідовність дуг, всі суміжні пари яких мають спільну вершину, створюють шлях або цикл, у випадку, якщо він починається та завершується в одній вершині. Зв'язуючий граф - з'єднує дві вершини [15]. В даному випадку, мають місце декілька шляхів, які починаються з ініціатора організаційних відносин - К та три цикли. З даного переліку відносин слід видалити СА-КО, КО-І, ПВ - І, Ю-І, ПБ- І, ВМТЗ- І оскільки вони носять технологічний характер, а інші, в свою чергу, залишаються організаційними.

Застосування теорії графів при розгляді організації оперативного податкового планування, на думку авторів, є обґрунтованим, оскільки пояснює порядок впливів ініціаторів кожного відрізка шляху при прийнятті рішень в рамках здійснення оперативного податкового планування. Особливу увагу слід приділити особистісним елементам, через які проходять декілька шляхів, оскільки дані елементи самі по собі можуть виявляти різну реакцію на вхідний організаційний вплив, розповсюджувати його далі, змінити з урахуванням змін обставин або перервати його. В даному випадку переривання ланцюга взаємодії можливе на ділянці ЮВ- у випадку прийняття рішення про недоцільність випуску певної продукції з точки зору діючого податкового законодавства та податкових наслідків, а також на ділянці ІАС - за умови отримання висновків за результатами проведеного аналізу інформації про недоцільність випуску певного виду продукції в умовах, що склалися в даний час на ринку.

Крім того, відповідно до принципу цілеспрямованості [7], можливе формування векторної спрямованості передачі організаційного впливу від одного елемента - джерела до іншого - акцептора у порядку слідування мети, що дозволяє уникнути недоцільних організаційних відносин.

Таким чином, застосування теорії графів дозволило підтвердити, що предметом організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві виступають організаційні відносини між суб'єктами, задіяними у процесі оперативного податкового планування.

Відображенням процесу організації є організаційна структура - взаєморозташування та зв'язок складових частин, побудова,

сукупність елементів системи або організації та зв'язки між ними [16]. Це один з найважливіших компонентів системи, який, в свою чергу, відмінний від структури наявністю цільової орієнтації та надає структурі певну спрямованість.

Таким чином, вибір раціональної організаційної структури - одне з найважливіших питань організації. Основні елементи організаційної структури - підрозділ(ланка) управління, ступінь управління та зв'язок між органами управління, що наділені певними функціями. Зв'язок забезпечує взаємодію елементів організаційної структури, орієнтовану на досягнення поставлених цілей.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури свідчить, що спеціалісти використовують різні підходи до побудови організаційної структури податкового планування. Найбільш поширеними є підходи, запропоновані Т.О. Козенковою [6], В.В. Муравйовим [11], О.Н. Тищенко, В.В.Карповою та Н.В. Вишняк [14].

Згідно з підходом Т.А. Козенкової організаційна структура податкового планування включає в себе фінансового директора, планово-економічну, інформаційно-аналітичну, бухгалтерську юридичну служби та службу внутрішнього аудиту, які відповідно в рамках податкового планування: здійснюють загальний контроль; розробку варіантів управлінських рішень з точки зору оподаткування та податкових наслідків, оцінка додаткових витрат на їх впровадження в рамках податкових планів підприємства; збір інформації та аналіз податкового законодавства та податкового середовища в цілому; розробку та впровадження облікової та податкової політики підприємства та ведення бухгалтерського та податкового обліку; контроль за виконанням податкових планів[6]. Слід погодитися з О.О.Тищенко, В.В. Карповою та Н.В. Вишняк щодо систематичності контролю за здійсненням всіх заходів завдяки одноособовому керівництву процесом податкового планування та неузгодженості заходів податкового планування даного підходу [14].

В.В. Муравйов, в свою чергу, розглядає формування організаційної структури податкового планування шляхом створення груп відповідно до етапів його здійснення [11]. Так, автори висловлюють думку, що складання плану оптимізаційних заходів повинне виконуватися групою, що формується з економістів, бухгалтерів, фінансистів, співробітників податкового відділу, реалізація

даного плану - компетенція юристів та маркетологів, а контроль за його реалізацією, в свою чергу, - завдання співробітників відділу внутрішнього аудиту або сторонніх консультантів, що може призвести до неузгодженості дій в процесі податкового планування та порушення принципу систематичності та безперервності.

Аналогічного підходу щодо створення груп дотримується О. О. Магопєць. При цьому, вона вказує на можливість їх створення як на тимчасовій, так і постійній основі [10]. Здобутком автора, безумовно, також можна вважати її пропозицію щодо доцільності розмежування функцій кожної групи в рамках етапів здійснення податкового планування та вбудованість цієї організаційної структури у діючу структуру управління без додаткових витрат.

Разом з тим, слід зауважити, що запропоновані підходи потребують деяких уточнень стосовно оперативного податкового планування. Так, підхід В.В. Муравйова не передбачає здійснення податкового планування на постійній основі, оскільки групи створюються на певний період. Це надає певну економію, але ускладнює координацію та контроль за результатами оперативного податкового планування. Слід в даному випадку погодитися з думкою О. Н. Тищенко, В. В. Карпової та Н. В. Вишняк, що податкове планування є ефективним за умови його постійного характеру та здійснення принципу систематичності [14]. Крім того, автори покладають здійснення контролю на службу внутрішнього аудиту, створення якої не для всіх промислових підприємств є обов'язковим. При цьому, фінансовий директор не приймає участі в здійсненні та контролі податкового планування. Слід також зауважити, що не залучається й інформаційно-аналітична служба підприємства.

Податкове планування, організоване згідно з підходом Т. А. Козенкової, в свою чергу, носить постійний характер, однак вимагає більших витрат часу. Крім того, зазначена організаційна структура, на думку авторів, не передбачає достатнього рівня координаваності роботи між службами, що займаються податковим плануванням, ускладнює здійснення поточного контролю за отриманою вхідною інформацією від інших підрозділів на різних стадіях податкового планування та не відповідає сучасним тенденціям менеджменту, які передбачають побудову гнучкої організаційної структури.

А. Н. Єлісеєв, в свою чергу, наполягає на тому, що податковим плануванням на

підприємстві повинні займатися керівник, який приймає рішення про доцільність здійснення тієї чи іншої операції з наданням подальшого наказу юристу та бухгалтеру; юрист підприємства, який аналізує правові аспекти угоди; бухгалтер, який здійснює розрахунки фінансових параметрів угоди, відображення її у бухгалтерському та податковому обліку, розраховує суму податків до сплати; спеціаліст з податкового планування, який оцінює всю інформацію, що надходить від керівника, юриста та бухгалтера та робить висновок про доцільність реалізації угоди, що планується [3]. Така організаційна структура є досить ефективною з точки зору взаємозв'язків служби податкового планування з фінансовим відділом та юридичною службою. Проте вона не передбачає залучення інформаційно-аналітичної служби, що обмежує обсяг інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень.

На думку авторів, найбільш ефективною та результативною організаційною структурою з точки зору оперативного податкового планування на промисловому підприємстві є структура, наведена на рисунку 3, оскільки вона включає як основних суб'єктів організації оперативного податкового планування, так і суб'єктів його здійснення.

Дана схема розроблена на основі «тетраїдру», запропонованого А. Н. Єлісеєвим, [3] однак автори звертають увагу на необхідність включення до організаційної структури оперативного податкового планування інших економічних служб (планово-економічного відділу, фінансового відділу, аналітичну службу, відділ маркетингу та ін.)

Наведена на рисунку 3 схема відображає організаційні відносини між основними суб'єктами оперативного податкового планування на промисловому підприємстві. Її схожість з організаційною структурою податкового менеджменту на підприємстві пояснюється тим, що оперативне податкове планування виступає невід'ємною складовою останнього, однак при цьому вирішуються інші завдання та будується інша схема інформаційних потоків та організаційних відносин. Організоване таким чином оперативне податкове планування сприятиме дотриманню принципів законності, єдності, комплексності, оперативності, гнучкості та безперервності.

Особливістю запропонованої організаційної структури оперативного податкового планування є те, що вона повинна

базуватися на постійній оперативній взаємодії між зазначеними підрозділами.

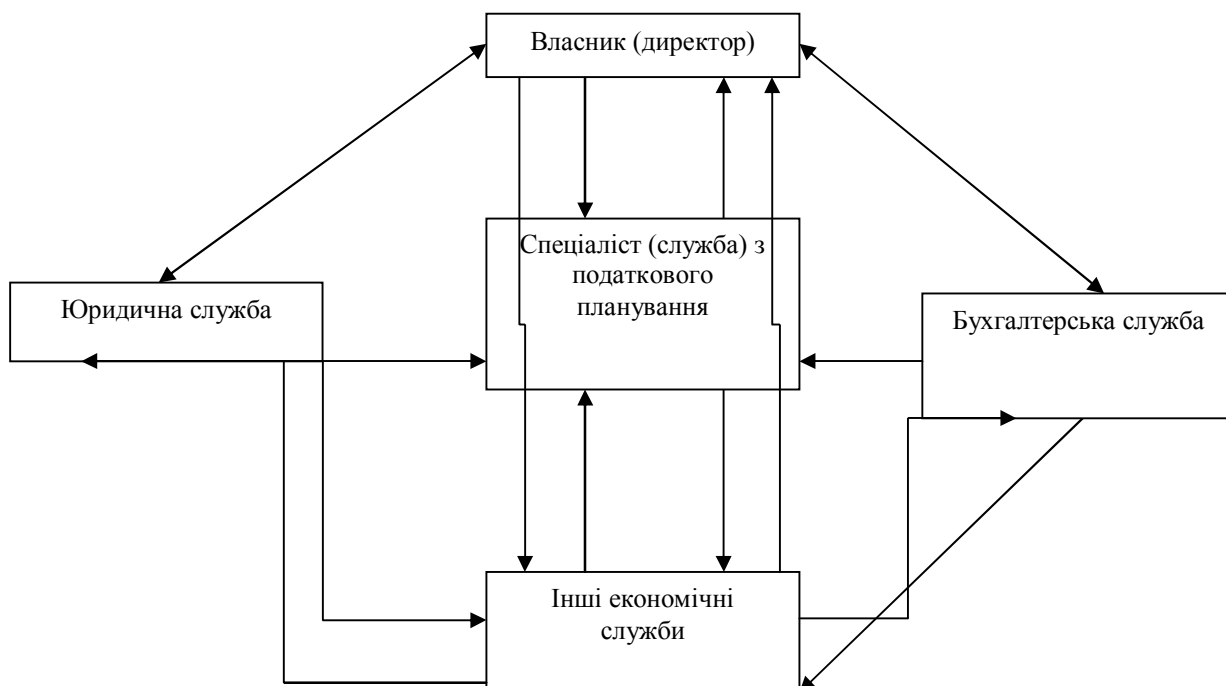


Рисунок 3 - Організаційна структура оперативного податкового планування на промисловому підприємстві

В свою чергу, слід визначити складові організації оперативного податкового планування, до яких, на думку авторів, можна віднести наступні (рисунок 4.)

Наведене розуміння складових організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві дає можливість створити більш чітке уявлення про дане явище та дозволяє сформулювати визначення поняття «організація оперативного податкового планування».

Виходячи з вищенаведеного, під організацією оперативного податкового планування пропонується розуміти комплекс заходів щодо побудови, забезпечення функціонування оперативного податкового планування, оцінки якості його організації та її раціоналізації на підставі постійного вдосконалення організаційних відносин, що виникають у процесі оперативного податкового планування.

Відповідно до визначення організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві слід узагальнити її концептуальні положення:

1) складовими організації оперативного податкового планування на промисловому

підприємстві є сукупність мети, суб'єкту, об'єкту, предмету та низки інших елементів (організаційна структура, забезпечення, принципи, функції, методи та інструменти);

2) спрямованість організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві на забезпечення прийняття ефективних рішень з точки зору оподаткування в контексті розв'язання його поточних фінансових питань;

3) врахування поряд з загальними принципами специфічних принципів оперативного податкового планування;

4) розгляд організаційної структури оперативного податкового планування як органічного елементу системи управління підприємством та її відповідність критерію оптимальності та ефективності;

5) врахування функції контролю якості організації здійснення оперативного податкового планування;

6) розробка заходів з оперативного податкового планування на підставі розуміння співвідношення між податковими ризиками та загрозами.

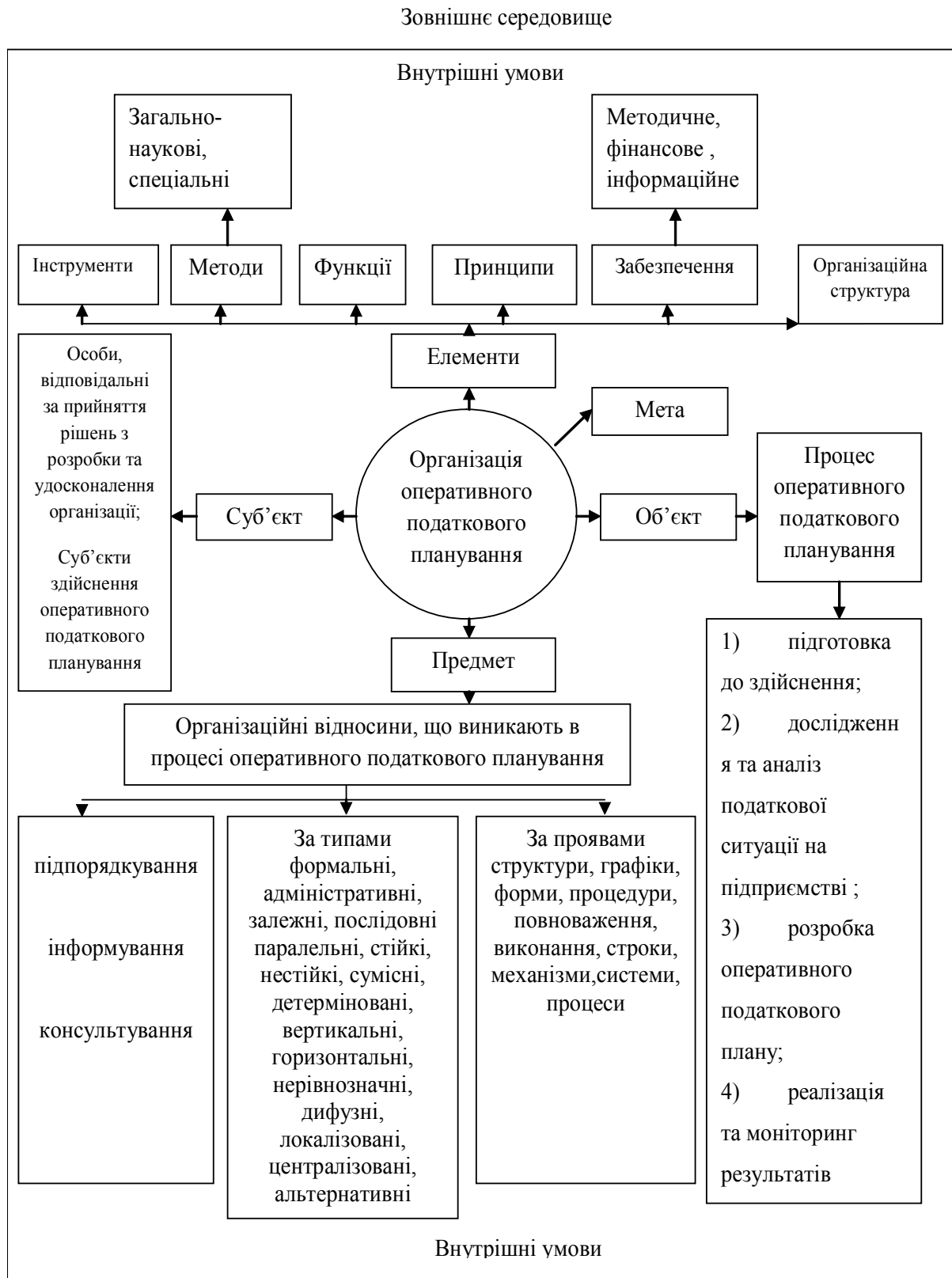


Рисунок 4 - Складові організації оперативного податкового планування на промисловому підприємстві



### **Висновки даного дослідження і перспектива подальших робіт у цьому напрямку.**

В подальшому наведене дозволить розробити відповідні шляхи їх реалізації (в розрізі зазначених складових), які можуть бути втілені в практичній діяльності промислових підприємств. Особливу увагу, на думку авторів, слід приділити більш детальній розробці етапів процесу здійснення оперативного податкового планування, його методичному забезпеченню, методам та інструментам.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Большой энциклопедический словарь. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : «Большая российская энциклопедия». - СПб.: «Норинт». - 2001. - 1456 с.
2. Глущенко Я. І. Податкове планування в системі управління підприємств: організаційний аспект / Я. І. Глущенко // Вісник ДонНУЕТ. — 2007. — №4(36). — С. 64—71.
3. Елисеєв А. Искусство налогового планирования на предприятии / А. Елисеєв // Баланс. — 2009. - №18(847). — С. 3—6.
4. Иванов Ю. Б. Налоговое планирование: принципы, методы, инструментарий: Монография/Ю.Б. Иванов, В.В. Карпова, Л.Н. Карпов; Н.-и. центр индустр. пробл. Развития. — Х.: ИНЖЭК, 2006. — 270 с.
5. Казарновский А. С. Организационное проектирование на предприятии (игровой подход) [Текст] : монография / А.С.Казарновский. - Киев : Наук. Думка. - 1990. - 216 с
6. Козенкова Т. А. Влияние налогового планирования на финансовый результат деятельности организации / Т. А. Козенкова. Дисс. канд. экон. наук. — М. -2000. — 179 с.
7. Колосов А.Н. Адаптивная организация деятельности предприятия / А. Н. Колосов.

Монография. — Луганськ: СНУ ім. В.Даля — 2008. - 440 с.

8. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко Теория организации / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко: Учебник для вузов. —СПб.: Питер. — 2004.

9. Маглаперідзе А.С. Податковий менеджмент: Навч. посіб. [студ. для вищ. навч. закл.] /А.С. Маглаперідзе, В.В. Храпкіна; Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т. —Донецьк :Норд-Прес, 2006. — 384 с.

10. Магопєць О.А. Методологічні підходи до організації податкового планування на підприємстві / О. А. Магопєць // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Сер. Економічні науки. — 2009. —Вип. 16.- ч.2.

11. Муравьев В. В. Организация налогового планирования на предприятии / В. В. Муравьев // Аудит и финансовый анализ. —2001. — №2. — С. 3—102.

12. Смирнов Э.А. Теория организации. [Текст]: учебное пособие для вузов / Э.А. Смирнов. - М.: ИНФРАМ-М. - 2000. - 343с.

13. Сухарева Л. О. Податкове планування в системі управління підприємством : Монографія / Л. О. Сухарева, П. М. Сухарев, Я. І. Глущенко — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 209с.

14. Тищенко А. Н., Карпова В. В., Вишняк Н. В. Организационные аспекты налогового планирования на предприятии / А. Н. Тищенко, В. В. Карпова, Н. В. Вишняк // Бизнес информ. — 2005. — №3—4. — С. 52—58.

15. Харари Ф. Теория графов. — М.: Мир, 1973. (Изд. 3, М.: КомКнига, 2006. — 296 с.)

16. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона в 82 тт. и 4 доп. тт. — М.: Терра, 2001. — 40 726 стр.

17. <http://www.ozhegov.org/>

**Аннотация.** В статье теоретически обоснованы и разработаны концептуальные положения организации оперативного налогового планирования на промышленном предприятии.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, налоговое планирование, оперативное налоговое планирование, организация оперативного налогового планирования.

**Summary.** The paper theoretically grounded and developed conceptual thesis of operative tax planning at industrial enterprise.

**Keywords:** industrial enterprise, tax planning, operative tax planning, organization of operative tax planning.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Пулипенко А.А.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко І.В.*