



Отримано: 25 січня 2022 р.

Прорецензовано: 08 лютого 2022 р.

Прийнято до друку: 13 лютого 2022 р.

e-mail: o.o.osadcha@nuwm.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-24(52)-39-47

Левицька С. О., Осадча О. О. Ризико-орієнтований підхід у системі податкового менеджменту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24(52). С. 39–47.

УДК: 336.025

JEL-класифікація: H30, M40

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4739-0486>ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1314-3281>**Левицька Світлана Олексіївна,**

доктор економічних наук, професор

Національного університету водного господарства та природокористування, аудитор

Осадча Ольга Олексіївна,

доктор економічних наук, професор Національного університету водного господарства та природокористування

РИЗИКО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті узагальнено вітчизняну та міжнародну практику управління ризиками в системі податкового менеджменту платника податків. Наведено основні фактори ризику, які впливають на ефективність податкового менеджменту платника податків в сучасних умовах ведення бізнесу. На основі вивчення науково-практичних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків систематизовано класифікацію податкових ризиків, що є першочерговими об'єктами управління, а саме – ідентифікації, оцінки, попередження та боротьби з негативними їх наслідками. Запропоновано підходи до ймовірнісної та вартісної оцінки ризиків за п'ять основними сферами податкового ризику вітчизняних підприємств. На основі узагальнення соціологічного дослідження (респондентами якого були публічні акціонерні товариства Рівненської області) визначено пріоритети практичного застосування методів нейтралізації податкових ризиків.

Ключові слова: податкові ризики, податковий менеджмент, платник податків, податкове навантаження, ризико-орієнтований підхід, вартісна оцінка ризику.

Svitlana Levytska,

Doctor of Science in Economics, professor, National University of Water and Environmental Engineering, auditor

Olga Osadcha,Doctor of Science in Economics, professor,
National University of Water and Environmental Engineering

RISK-ORIENTED APPROACH IN THE SYSTEM TAX MANAGEMENT

The article summarizes a domestic and international risk management practice in the tax management system of the taxpayer. The classification and conceptual tax risks basis are revealed: subject – the subject of economic activity which makes the decision on a choice of taxation system and provides its realization; object – the object of taxation in accordance with current tax legislation; source of risk – phenomena or processes that occur in uncertainty conditions. The main risk factors that affect tax management effectiveness of the taxpayer in today's business environment are presented. Based on the scientific and practical research study of domestic and foreign scientists and practitioners, the tax risks classification is systematized, which are the primary objects of management, such as identification, assessment, prevention of risk and control of their negative consequences. Approaches to both probabilistic and cost risk assessment in five main tax risk areas of domestic enterprises are proposed, namely: risk-free, minimal risk, high risk, critical risk, unacceptable (catastrophic) risk. To assess risk management effectiveness, the authors substantiate an implementing feasibility the FATF Recommendation on a risk-based approach using a specific results hierarchy within four possible performance ratings. Alternatively, cost assessment indicators for tax risks regulated by domestic regulations are proposed. On the basis of sociological research generalization (respondents of which were public joint-stock companies of Rivne region) priorities of practical application of methods about tax risks neutralization are defined, among them: reduction of probability and possible losses volumes connected with tax risk, tax risks prevention, evasion associated with risk, risks diversification and others. It is substantiated that the modern tax risk management system in Ukraine should provide a number of key elements at both the state level and directly for the taxpayer, including: activities for tax risk management organization; tax risks identification and assessment; identification of factors that determine tax risks; establishing the maximum allowable tax risks level; forecasting possible financial losses from tax risks; selection and application of effective methods neutralization for tax risks. Proposals, alternatives, calculations of modern risk-oriented management system formation for tax payments will allow ensuring a rational production resources use, which is an important factor in tax management effectiveness.

Keywords: tax risks, tax management, taxpayer, tax burden, risk-oriented approach, cost indicators of the assessment (for tax risks).



Постановка проблеми. Світові тенденції дослідження впливу ризик-факторів (зокрема, в системі оподаткування) на ефективність підприємницької діяльності постійно вимагають інноваційних підходів щодо їх моніторингу. Вивчення документальних та організаційних аспектів функціонування міжнародної практики збору, узагальнення та аналізу інформації податкового ризик-менеджменту, розробки альтернативних пропозицій з метою вдосконалення системи оподаткування структурує дискусійні питання управління податковими процесами платника податків за наступними альтернативними пріоритетами їх вирішення [1]:

1. Що стоїть за підвищеною увагою управлінців до певних видів податків та зборів?
2. Які фінансові, організаційні питання викликають занепокоєння стосовно податкових ризиків?
3. Як платник податків, громадськість ставились до відповідного виду податкових ризиків у минулому?
4. Яка сучасна практика платників податків до виявлення, оцінки та нівелювання негативних наслідків окремих податкових ризиків?
5. Які відомі інноваційні підходи боротьби з негативними впливами податкових ризиків (у т.ч. з досвіду європейських країн) тощо.

Визначення податкових ризиків, оцінка податкового навантаження шляхом використання спеціальних методів аналізу їхнього впливу на економічну безпеку діяльності підприємства – основні проблеми податкової безпеки, напрями узагальнення джерел та факторів, що впливають на збалансованість підприємницької діяльності. Відтак, мова за сучасну систему податкового менеджменту, визначальними об'єктами якого є податкові ризики та податкове навантаження.

Відповідно до ст. 14.1.221. Податкового кодексу України ризик – це ймовірність недекларування (неповного декларування) платником податків податкових зобов'язань, невиконання платником податків іншого законодавства, контроль за яким покладено на контролюючі органи [2].

За економічним змістом дефініція «ризик» трактується невіддільно від результатів господарської діяльності, а саме як:

– усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов [3];

– ймовірність того чи іншого результату від реалізації певного господарського проекту чи операції, економічної діяльності через несприятливі обставини [4].

Отже, поняття «податковий ризик» для платника податків є комплексним соціально-економічним явищем, пов'язаним зі скороченням підприємницької діяльності, в першу чергу – в частині операцій, що є об'єктами оподаткування, як наслідок низки об'єктивних і суб'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінених величиною втрат / збитків, їх імовірністю.

На практиці податковий ризик асоціюють швидше з потенційними втратами: додатковими витратами, понесеними через штрафні санкції за виявленими порушеннями щодо обов'язкових розрахунків з бюджетом, зменшення обігових коштів платника податків через донарахування та сплату окремих податків, розірвання господарських угод з контрагентами внаслідок набуття статуту «недобросовісний платник податків» тощо.

Податковий ризик одночасно виступає об'єктивним та суб'єктивним явищем. Об'єктивність податкового ризику полягає у тому, що він існує в силу об'єктивних економічних категорій конфліктності та невизначеності, суб'єктивність – в тому, що в податкових відносинах задіяні люди зі своїм досвідом, менталітетом, інтересами, схильністю до ризику.

Податковому ризику притаманна свої концептуальна основа:

суб'єкт: суб'єкт господарської діяльності (для окремих видів податків та зборів – фізична особа), хто приймає рішення про вибір тієї чи іншої системи оподаткування та забезпечує її реалізацію;

об'єкт: об'єкт оподаткування, що підлягає ризику зміни у випадку виникнення ризикової ситуації;

джерело ризику: явища чи процеси, які виникають в умовах невизначеності та конфліктності [5]

Об'єктивність та суб'єктивність податкових ризиків обумовлюють масштаб відповідних наслідків. В певних ситуаціях вони провокують не лише прямі фінансові втрати (ненадходження податкових платежів до бюджету, зменшення обігових коштів, недонарахування прибутку платником), а й непрямі – посилення соціальної напруги, погіршення інвестиційного клімату тощо.

Не зважаючи на швидкий розвиток теорії управління ризиками, в питаннях податкових ризиків залишаються проблемні моменти, пов'язані з їх оцінкою в умовах регуляторної невизначеності розрахунку окремих об'єктів оподаткування, обмеженого обсягу інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну кількість публікацій з проблематики податкових ризиків та управління ними, сучасний стан зазначених наукових розробок не можна вважати завершеним дослідженням. Позаяк, вагомі результати представлені у працях Е. Е. Романюти [1], О. М. Воронкової [2],



М. А. Носкової [6], Я. Ю. Дзецько, Г. С. Мельничука [8], Д. В. Ланде [13], М. Великанової [14], М. І. Виклюка [15] та ін.

Зміни податкового законодавства (як в методиці розрахунку податків, так і в їх адмініструванні), розвиток інструментів управління ризиками, запровадження на державному рівні фінансового моніторингу на основі ризико-орієнтованого підходу потребують перегляду існуючої практики управління податковими ризиками на основі оптимізації податкових розрахунків, вивчення кращих міжнародних практик податкового менеджменту на засадах соціально-економічної збалансованості ведення бізнесу.

Метою дослідження є узагальнення міжнародної та вітчизняної практики управління податковими ризиками; уточнення місця та функціональних особливостей податкового менеджменту в системі операційного та перспективного адміністрування фінансово – господарської діяльності підприємства – платника податків; обґрунтування альтернативних інструментів ідентифікації, оцінки та управління податковими ризиками на засадах ризико-орієнтованого підходу з метою оптимізації податкових розрахунків.

Виклад основного матеріалу. Податковий менеджмент платника податків – один із видів податкового контролю за правильністю та своєчасністю проведення обов’язкових розрахунків з бюджетом. В практичній діяльності підприємства це переважно пасивна форма внутрішнього контролю, приймаючи до уваги його активну форму – контрольні закупка, перевірки визначення об’єктів оподаткування, інвентаризація тощо.

Ставлення до організації податкового менеджменту формується у соціальному контексті такими факторами, як сприйняття платниками «допустимого» рівня ухилення, рівня справедливості системи оподаткування, складності та стабільності діючої практики зовнішнього адміністрування податків, оцінки на урядовому рівні «тінзації» бізнесу, легітимності принципів податкових перевірок тощо.

Фактори ризику, що впливають на ефективність податкового менеджменту платника податків, наведено на рис. 1.



Рис. 1. Зовнішні і внутрішні фактори податкових ризиків в системі податкового менеджменту платника податків

Інтенсивне використання інформаційних технологій створює можливості для покращення роботи податкових органів. На це впливають такі фактори, як надійні файли платника, бази даних з перехресними можливостями та ін. Сьогодні важливим є можливість застосування платником податків ІТ-інструментів, доступ до правильної обліково-аналітичної вихідної інформації, що складає основу розрахунків об’єктів оподаткування податками та зборами.

Європейський досвід використання інноваційних ІТ-інструментів в управлінні податковими ризиками охоплює такі фази процесу управління, як виявлення та аналіз ризику. До прикладу, FALKO, що функціонує



в Італії – один із найбільш інноваційних ІТ-інструментів, що використовує податкова служба країни для виявлення великих платників податків, які підлягають перевірці. Аналізуючи досє платників податків з особливими обсягами діяльності, Офіс Великих Платників (Large Taxpayer Unit) на центральному рівні та регіональні податкові офіси країни використовують цей інструмент для складання річного плану перевірок. Коректне планування перевірок залежить від кількості та якості доступних даних для аналізу [6].

В Італії ефективно працює ще одна цікава ІТ-технологія, схожа за принципом дії вищезазначеній FALCO – APPLE. Італійська система протидії податковим правопорушенням APPLE є ІТ-інструментом, спроможним виявляти невідповідність фактично сплачених податків податковому потенціалу суб'єкта. В рамках цієї технології для виявлення й оцінювання основних характеристик податкової безпеки (загрози, ризику, інтереси, захист) застосовується TRID-підхід (threats-risks-interests-defence). TRID-підхід у межах зазначених характеристик дає змогу більш повно визначити суть, зміст та економічну природу податкової безпеки, її мету, завдання, методи та принципи формування.

У своїй монографії «Risk Management Made Easy» Е. Осборн описує універсальний перелік ризиків, з якими може стикнутися у своїй діяльності будь-яка організація, на основі восьми груп ризиків. Зважаючи на соціально-економічний характер та класифікацію податкових ризиків, варто їх умовно структурувати за характером впливу на фінансово-господарську діяльність:

– ризики податкового адміністрування: регуляторні, здоров'я та безпека персоналу, технологічні та проєктні;

– ризики проведення податкових розрахунків: стратегічні, операційні, фінансові та нефінансові [7].

Податковий ризик як об'єкт податкового менеджменту – економічна категорія, яка відображає певну невизначеність, присутню в діяльності суб'єкта господарювання або держави стосовно стабільності податкової політики, а також можливість відхилень від запланованих податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів унаслідок ухилення від сплати податків або порушення податкового законодавства. Поняття «податковий ризик» щодо суб'єктів податкових відносин прийнято поділяти на податковий ризик платника податків та податковий ризик держави.

Податковий ризик з точки зору менеджменту платника – невизначеність у досягненні ним поставлених цілей, що припускає існування як негативних, так і позитивних відхилень як результат здійснення фінансово-господарської діяльності загалом, зокрема, розрахунків з бюджетом за обов'язковими платежами.

Класифікацію податкових ризиків як об'єктів податкового менеджменту наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація податкових ризиків в системі податкового менеджменту

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид податкового ризику
1.	За суб'єктами податкових відносин	– ризики юридичних осіб – ризики фізичних осіб – ризики податкових агентів
2.	За джерелами виникнення	– зовнішні – внутрішні – комбіновані
3.	За часом виникнення	– оперативні (реальні) – майбутні (потенційні)
4.	За можливістю прогнозування	– прогнозовані ризики – непрогнозовані ризики
5.	За відношенням до галузі права	– економічні ризики – юридичні ризики
6.	За результатом ризикової події	– ризики втрат (ресурсних, іміджевих) – спекулятивні (приводять як до втрат, так і до позитивних результатів)
7.	За величиною можливих втрат	– допустимі ризики – критичні ризики – катастрофічні ризики
8.	За наслідками	– ризик податкового контролю – ризик збільшення податкового навантаження – ризик кримінальної відповідальності – ризик втраченої економічної вигоди виробничих ресурсів
9.	За впливом на діяльність суб'єкта	– ризики тінізації бізнесу – податково-процесуальні ризики – фінансові ризики – соціально-екологічні ризики

Узагальнено та доповнено на основі [8].



Управління податковими ризиками (ПР) – невід’ємна складова менеджменту діяльності платника податків (точніше – податкового менеджменту), якісні характеристики якої можна визначити в наступній послідовності з урахуванням пріоритетності процесів на етапах їх реалізації:

- системність попереднього виявлення податкових ризиків;
- обліково-аналітичне забезпечення процесів ідентифікації ПР;
- обліково-аналітичне забезпечення оцінки потенційного впливу ПР;
- адміністрування заходів мінімізації наслідків ПР та попередження їх повторного настання.

На практиці сьогодні виділяють п’ять основних сфер податкового ризику вітчизняних підприємств:

Відносно безризикова сфера: за легального нарахування та сплати податків ризик підприємства мінімальний, підприємство сплачує встановлені податки, є прибутковим при умові, якщо рівень податкового навантаження мотивує розвиток бізнесу.

Сфера мінімального ризику: платник податку допускає порушення податкової дисципліни, сплачує штрафні санкції, ризикуючи частиною або всією величиною чистого прибутку.

Сфера підвищеного ризику: в результаті порушень договірної та розрахункової дисципліни, відсутності належного внутрішнього контролю за нарахуванням та сплатою обов’язкових платежів до бюджету платник податку ризикую тим, що в найгіршому випадку зробить покриття всіх витрат, в кращому – дістане прибуток набагато менше очікуваного рівня.

Сфера критичного ризику: підприємство, прагнучи мінімізувати податки, порушує податкове законодавство, чим ризикую втратити не тільки прибуток, але й недоодержати передбачувану виручку від реалізації. Наслідки такого господарювання: згортання/скорочення бізнесу, втрата оборотних коштів, значні борги.

5. Сфера неприпустимого (катастрофічного) ризику: за надмірно високих податкових санкцій підприємство, сплативши їх, може стати банкрутом. У цьому разі оборотні кошти відсутні або являють собою сумнівну заборгованість [8].

Сучасна система податкового менеджменту платника податків є для нього механізмом захисту від податкових ризиків, передбачає низку адміністративних кроків, серед яких: вибір відповідної системи оподаткування з позицій мінімізації податкових платежів; визначення рівня податкового навантаження на підприємство шляхом оцінки співвідношення сплачуваних податків та отриманих доходів; складання податкового календаря; оцінку можливостей застосування податкових пільг; пошук альтернатив відстроєння податкових платежів законним шляхом на максимально тривалий термін; контроль над правильністю, повнотою та своєчасністю розрахунків з бюджетом; аналітичний облік податкових зобов’язань; оперативний аналіз та внутрішній контроль фінансової діяльності; доступність податкових нормативно-правових актів; моніторинг та усунення податкових ризиків та ін.

Такий підхід обумовлює для платника функціонування податкового менеджменту з невід’ємним запровадженням системи внутрішнього контролю на засадах дієвого ризико-орієнтованого підходу. Цікавим в плані запровадження зазначеної системи управління є підхід до боротьби з відмиванням грошей та протидії фінансуванню тероризму, що ґрунтується на оцінці ризиків, у Рекомендаціях FATF (FATF – міжурядовий орган, який визначає стандарти та розробляє політику з метою боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму). Чинна редакція Стандартів FATF регламентує беззаперечне запровадження ризик-орієнтованого підходу суб’єктами фінансового моніторингу, що дасть можливість таким суб’єктам розподіляти свої ресурси більш ефективно.

Для оцінки ефективності управління ризиками FATF прийняла підхід, орієнтований на ієрархію певних результатів, запропонувавши чотири можливі рейтинги ефективності. Варто зауважити, що ефективність ідентифікується як комплексний показник результативності, розрахункова оцінка якого передбачає використання фінансових та нефінансових показників.

Екстраполювання зазначених рейтингів в площину дотримання норм та правил вітчизняного податкового законодавства дозволяє альтернативно виокремити для платника наступні рівні управління ПР:

- високий рівень ефективності: ступінь досягнення результату управління ПР високий, доцільно здійснити незначні коригування; підприємство має статус «сумлінного платника податків» [9];
- значний рівень ефективності: ступінь досягнення результату значний, необхідно здійснити помірні удосконалення; підприємство практично не порушує податкове законодавство;
- середній рівень ефективності: результат досягнуто лише певною мірою, необхідними є значні удосконалення в адмініструванні податкових розрахунків, посилення контролю за їх своєчасністю та правильністю розрахунків об’єктів оподаткування (зважаючи на основні фінансові показники, пов’язані з такими об’єктами оподаткування);



– низький рівень ефективності: ступінь досягнення результату незначний, невід’ємна потреба у фундаментальному удосконаленні податкового менеджменту; за підсумками зовнішніх перевірок підприємство має донарахування штрафних санкцій [10;11].

Загальне оцінювання ризику не є окремим видом діяльності, його доцільно повністю інтегрувати з іншими складниками процесу керування ризиками. Оцінюванням ризику на практиці є порівняння кількісно оцінених рівнів ризику з критеріями ризику, визначеними під час дослідження «економічної інфраструктури» ризиків з метою встановлення значення рівня й типу ризику.

Рационально побудувати податковий менеджмент з використанням дворівневої оцінки податкового ризику: загальному та конкретному рівнях. Про ці два рівні йдеться у ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» [12]: у п. 5.4. стандарту зазначається, що оцінювання ризику ґрунтується на розумінні ризику, набутого під час його аналізу, слугує для прийняття рішень щодо подальших дій. На даній стадії, коли є більше інформації про конкретні ідентифіковані ризики, необхідно знову докладніше проаналізувати попередньо розглянуті варіанти рішень, оцінити критерії їх оцінки та процеси адміністрування, що будуть використані при прийнятті цих рішень.

Багатоваріантними залишаються сьогодні методи оцінки ризику. Вітчизняними підприємствами частіше оцінка є ймовірнісною характеристикою, безрозмірною величиною від 0 до 1. Це стосується як теоретичного ризику – першої точки зору на ризик, що базується на наукових і технічних оцінках, так і ефективного ризику – точкою зору, що залежить від людського сприйняття та наближеної вартісної оцінки ризику.

На етапі ймовірнісної оцінки ризику доцільно використовувати підходи та методи, властиві проектуванню та прогнозуванню, адаптувавши їх до умов та потреб управління податковими ризиками, а саме:

– матрицю ідей: створити різні варіанти рішень на основі кількох незалежних змінних. Об’єкт оподаткування залежить від характеру господарської діяльності, що є об’єктом оподаткування, наявності фінансових ресурсів, термінів сплати податків тощо. Встановлюючи варіанти згаданих змінних, можна визначити найоптимальніший спосіб проведення розрахунків з державним бюджетом;

– аналогію – визначити аналогічний об’єкт податкового ризику і взяти за еталон модель управління ним;

– асоціацію – управління ризиком в іншій системі (зокрема, фінансово-господарській діяльності) може підказати напрям та основні принципи управління податковими ризиками. При цьому, передбачається поєднання засобів пристосування, їх модифікація;

– мозковий штурм – мобілізується весь інтелектуальний потенціал та генерується велика кількість варіантів рішень (навіть абсурдних на перший погляд), які у подальшому зіставляються й обирається найоптимальніша модель управління податковим ризиком [13;14]

Податковий ризик необхідно розглядати з соціально-економічної та юридичної точок зору. Це зумовлено природою самого податку, що функціонально поєднує фінансові інструменти вирішення соціально-економічних питань державного рівня з регулюванням правового поля діяльності платника податків.

При виборі способів та методів оцінки податкових ризиків необхідно враховувати обставини, пов’язані з отриманням цільової інформації для ухвалення відповідних рішень. Ймовірнісна оцінка ризику не може ідентифікувати, на жаль, навіть наближено рівень ресурсних втрат за результатами настання ризикової події. Важливо враховувати як якісні, так і кількісні характеристики податкового ризику із збереженням принципів дуалістичності зазначеного підходу: держава та платники податків мають різні інтереси та, відповідно, потребують застосування різних методів та форм захисту від наявних загроз та можливих ризиків [15].

Серед поширених вартісних оцінок ризику втрат від неправильного нарахування податку на прибуток – показник, що розраховується як відношення витрат з податку на прибуток підприємства до фінансового результату (прибутку до оподаткування) за відповідний звітний період. Даний показник показує, яка частина грошових коштів підприємства відволікається на погашення його податкових зобов’язань.

Корисною для української практики управління податковими ризиками є ознайомлення з діяльністю податкової служби Австрії (Austria’s tax organization). Опис ризиків будується навколо ключових сегментів ринку. Наприклад, заява 2015-2016 рр. визначала такі області ризику: зміну розміру прибутку; міжнародні транскордонні угоди; консолідацію; корпоративну реструктуризація, злиття та поглинання; доходи і втрати капіталу; приріст капіталу та іноземні резиденти; ПДВ за фінансовими поставками; оподаткування фінансових механізмів тощо.

Однією з неординарних форм роботи з ризиками, що виникають у сфері оподаткування, є «шведська карта податкового розриву» (Swedish Tax Gap Map) [16]. Завдяки «карті» податковою службою Швеції були представлені нові оцінки податкового розриву (суми податкових зобов’язань, не сплачених у строк), згідно з якими приблизно 133 мільярди шведських крон (еквівалент 44 мільярди гривень) у вигляді



податкових надходжень втрачалося щороку через різні види шахрайств і помилок, допущених платниками податків. Це дорівнювало близько 5% ВВП або 10% податкових надходжень [18]. З урахуванням невирішеної проблеми легалізації тіньового бізнесу, невисокої дисциплінарної відповідальності окремих платників податків «карти податкового розриву» можуть стати результативними для наших регіональних Державних податкових служб.

Вітчизняна регуляторна база управління ризиками є достатньо варіативною у виборах методів вартісної оцінки ризиків. Відповідно до Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України № 232, ризик оцінюється на основі історичних даних, прийнятих технічних моделей або експертних висновків [17]. Вибір належного методу проведення оцінки (або поєднання методів) залежить від конкретного виду ризику.

Узагальнююча вартісна оцінка наслідків податкових ризиків – фінансові втрати від настання ризикової ситуації (відхилення фактичного фінансового результату від запланованого). З точки зору держави таке відхилення означає втрати податкових доходів від податкових ризиків (формула 1), з точки зору платника – збитки від податкових ризиків (формула 2).

$$\text{ВБпр} = \text{ПДпл} - \text{ПДф}, \quad (1);$$

де ВБпр – втрати податкових доходів бюджету від податкових ризиків; ПДпл – планові показники податкових доходів бюджету; ПДф – фактичні показники податкових доходів бюджету.

$$\text{Зпр} = \text{П(Д)о} - \text{П(Д)ф}, \quad (2);$$

де Зпр – збитки від податкових ризиків; П(Д)о – очікуваний прибуток (дохід) платника податків; П(Д)ф – фактичний прибуток (дохід) платника податків.

Серед найбільш дієвих методів нейтралізації податкових ризиків дослідники виділяють наступні:

- уникнення – ухилення від операції, пов'язаної з ризиком;
- передача ризику – передача відповідальності у разі виникнення податкового ризику іншому суб'єкту, змінюючи умови проведення операції;
- попередження – зниження ймовірності й обсягів можливих втрат, пов'язаних з податковим ризиком;
- диверсифікація – розподіл податкових ризиків за кількома напрямками діяльності;
- страхування податкових ризиків [5].

На основі вивчення офіційних сайтів Публічних акціонерних товариств Рівненської області, соціального опитування управлінців зазначених суб'єктів в таблиці 2 узагальнено практику застосування методів нейтралізації податкових ризиків.

Таблиця 2

**Практика застосування методів нейтралізації податкових ризиків
(на прикладі публічних акціонерних товариств Рівненської області)**

№ з/п	Методи нейтралізації податкових ризиків	Практика застосування (%)
1	2	3
1	уникнення податкового ризику	14
2	ухилення від операції, пов'язаної з податковим ризиком	18
3	передача податкового ризику	6
4	попередження податкових ризиків	21
5	зниження ймовірності й обсягів можливих втрат, пов'язаних з податковим ризиком	32
6	страхування податкових ризиків	3
7	диверсифікація податкових ризиків	4
8	інші	2
9	Всього	100

*узагальнено за результатами опитування ПАТ Рівненської області (19 респондентів)

Сучасна система управління податковими ризиками в Україні має передбачати як на державному рівні, так і безпосередньо для платника податків низку ключових елементів, серед яких: організація діяльності щодо управління податковими ризиками; ідентифікація та оцінка податкових ризиків; визначення чинників, які зумовлюють податкові ризики; встановлення гранично допустимого рівня податкових ризиків; прогнозування можливих фінансових втрат від податкових ризиків; вибір і застосування дієвих методів нейтралізації податкових ризиків.

Висновки. В період пандемії COVID-19 в черговий раз підтвердились результативністю спрямовані на стимулювання бізнесу антикризові заходи, що провадилися в країнах з високими показниками еко-



номічного розвитку, де більшість податкових пільг і дотацій були адресно направлені на інноваційний розвиток [18]. Заходи антикризової податкової політики передбачали: запровадження нових екологічних податків (зокрема, на викиди в повітря окису вуглецю, збільшення податків на енергоресурси, використання механізму прискореної амортизації та ін.). Ефективно вплинули на покращення фінансового стану підприємств також відстрочка сплати ПДВ і корпоративного податку, збільшення податкових кредитів на науково-дослідні роботи, зниження ставки корпоративного податку та внесків на соціальне страхування працівників, скасування імпорتنих мит на ввезення певних видів обладнання. Це стало мотивуючим кроком до удосконалення практичних засад ефективного податкового менеджменту як на державному рівні, так і на рівні платника податків.

Разом з тим, об'єкти управління в системі оподаткування виходять за межі оптимізації обігових коштів. Враховуючи глобалізацію ринків, метою оперативного та стратегічного управління стає соціально-економічна збалансованість на принципах бережливого управління, представлених через: якість компонентів створеної вартості і максимальної доданої вартості; продуктивність як прояв максимального компромісу між результатами та ресурсами, розподіленими по всьому ланцюжку створення вартості; гнучкість – забезпечення більшого потенціалу управління та реагування організації бізнесу та удосконалення процесів і виробництв [19].

Зазначене вимагає застосування сучасного фінансово-адміністративного інструментарію ідентифікації, оцінки, попередження та нівелювання ризиків (в т.ч., податкових), що становлять для платника податків потенційну загрозу реалізації планів, програм, проектів розвитку його бізнесу.

Сьогодні підприємства повинні використовувати інформаційні системи, вивчати та встановлювати механізми зв'язку між бухгалтерськими та податковими нормами і принципами, щоб краще адаптуватися до реформ податкового планування, йти в ногу з темпами реформування національної економіки на засадах збалансованого соціально – економічного та екологічного розвитку.

Наведені в роботі пропозиції, альтернативи, розрахунки формування сучасної ризико-орієнтованої системи управління податковими платежами уможливають забезпечення раціонального використання виробничих ресурсів (насамперед, фінансових, людських, технологічних та інших), що є важливим фактором результативності податкового менеджменту.

Література:

1. Романиута Е.Е. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Європейська практика управління податковими ризиками: уроки для України. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/18_2017/8.pdf (дата звернення: 02.01.2022).

Romaniuta, E.E. Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. Yevropeiska praktyka upravlinnia podatkovomu ryzykamy: uroky dlia Ukrainy [Romaniuta, E.E. World economy and international economic relations. European practice of tax risk management: lessons for Ukraine]. < http://bses.in.ua/journals/2017/18_2017/8.pdf > [in Ukrainian] (2022, January 02)

2. Податковий кодекс України, 2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 05.01.2022).

Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> > [in Ukrainian] (2022, January 05)

3. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. 2-ге вид., випр. та доп. Львів : Центр Європи, 1997. С. 396.

Zahorodnii, A. H. (1997). Finansovyi slovnyk / A. H. Zahorodnii, H. L. Vozniuk, T. S. Smovzhenko. Lviv : Tsentr Yevropy, 1997. S. 396 [Zagorodniy, A.G. (1997). P. 396] [in Ukrainian]

4. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. 2-ге вид., випр. та доп. Львів : Центр Європи, 1997. С. 395.

Zahorodnii, A. H. (1997). Finansovyi slovnyk / A. H. Zahorodnii, H. L. Vozniuk, T. S. Smovzhenko. Lviv : Tsentr Yevropy, 1997. S. 395 [Zagorodniy, A.G. (1997). P. 395] [in Ukrainian]

5. Воронкова О. М. Управління податковими ризиками у сучасній системі фінансової безпеки України. Вісник Черкаського університету. 2018. №3. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/3552/1/3766_IR.pdf (дата звернення: 02.01.2022).

Voronkova, O. M. (2018). Upravlinnia podatkovomu ryzykamy u suchasni systemi finansovoi bezpeky Ukrainy [Voronkova, O. M. (2018). Management of tax risks in the modern system of financial security of Ukraine]. < http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/3552/1/3766_IR.pdf > [in Ukrainian] (2022, January 02)

6. Носкова М.А. Адміністративно-правові основи ризикоорієнтованої системи податкового контролю: зарубіжний досвід. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21494/19.pdf> (дата звернення: 04.01.2022).

Noskova, M.A. (2020). Administratyvno-pravovi osnovy ryzykoorientovanoi systemy podatkovoho kontroliu: zarubizhnyi dosvid [Noskova, M.A. (2020). Administrative and legal bases of risk-oriented system of tax control: foreign experience]. < <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21494/19.pdf> > [in Ukrainian] (2022, January 04)



7. Andy Osborne. Risk Management Made Easy. URL: <https://www.e-booksdirectory.com/details.php?ebook=8195> (дата звернення: 22.11.2021).

8. Дзецько Я.Ю. Мельничук Г.С. Податкові ризики та їх вплив на стан економічної безпеки підприємства. Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». URL: <http://global-national.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2760-dzetsko-ya-yu-melnichuk-g-s-podatkovy-riziki-ta-jikh-vplyv-na-stan-ekonomichnoji-bezpeki-pidpriemstva> (дата звернення: 02.01.2022).

Dzetsko, Ya.Iu. Melnychuk, H.S. (2017). Podatkovy ryzyky ta yikh vplyv na stan ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Dzetsko, Ya.Iu. Melnychuk, H.S. (2017). Tax risks and their impact on the economic security of the enterprise]. < <http://global-national.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2760-dzetsko-ya-yu-melnichuk-g-s-podatkovy-riziki-ta-jikh-vplyv-na-stan-ekonomichnoji-bezpeki-pidpriemstva> > [in Ukrainian] (2022, January 02)

9. Якщо ви сумлінний платник податків, у вас є місяць на здобуття всеукраїнського визнання. URL: <http://zak.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/print-248052.html> (дата звернення: 02.01.2022).

Yakshcho vy sumlinnyi platnyk podatkiv, u vas ye misiats na zdobuttia vseukrainskoho vyznannya [If you are a conscientious taxpayer, you have a month to gain national recognition]. < <http://zak.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/print-248052.html> > [in Ukrainian] (2022, January 02)

10. Звіт про проведення національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму. URL: http://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=558&art_id=23773&lang=uk (дата звернення: 02.01.2022).

Zvit pro provedennia natsionalnoi otsinky ryzykiv u sferi zapobihannia ta protydii lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochnym shliakhom, ta finansuvanniu teroryzmu [Report on the National Risk Assessment in the Sphere of Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime and Terrorist Financing]. < http://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=558&art_id=23773&lang=uk > [in Ukrainian] (2022, January 02)

11. Methodology for assessing technical compliance with the FATF Recommendations and the Effectiveness of AML/CFT systems. URL: <http://www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/fatfissuesnewmechanismstostrengthenmoneylaunderingandter.html/> (дата звернення: 02.01.2022).

Methodology for assessing technical compliance with the FATF Recommendations and the Effectiveness of AML/CFT systems. < <http://www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/fatfissuesnewmechanismstostrengthenmoneylaunderingandter.html/> > [in Ukrainian] (2022, January 02)

12. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику». URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (дата звернення: 02.01.2022).

DSTU IES/ISO 31010:2013 «Keruvannia ryzykom. Metody zahalnoho otsiniuvannia ryzyku» [DSTU IEC / ISO 31010: 2013 "Risk management. Methods of general risk assessment "]. < <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> > [in Ukrainian] (2022, January 02)

13. Ланде Д. В. Основи інформаційного та соціально-правового моделювання : навчальний посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2014. С.156–182.

Lande, D. V. (2014). Osnovy informatsiinoho ta sotsialno-pravovoho modeliuvannia : navchalnyi posibnyk. [Lande, D. V. (2014). Fundamentals of information and socio-legal modeling: a textbook] [in Ukrainian]

14. Великанова М. Оцінка ризику: формування правової стратегії управління ризиком. Цивільне право і процес. 2018, №3.

Velykanova, M. (2018). Otsinka ryzyku: formuvannia pravovoi stratehii upravlinnia ryzykom [Velykanova, M. (2018). Risk assessment: formation of legal strategy of risk management] [in Ukrainian]

15. Виклок М.І. Податкова безпека: дуалістичність економічної природи трактування змісту основних характеристик. Інноваційна економіка. 2013. № 5(43). С. 242–246.

Vykliuk, M.I. (2013). Podatkova bezpeka: dualistychnist ekonomichnoi pryrody traktuvannia zmistu osnovnykh kharakterystyk [Vykliuk, M.I. (2013). Tax security: the dualism of the economic nature of the interpretation of the content of the main characteristics] [in Ukrainian]

16. Хенк Д. Податкова та митна адміністрації Нідерландів. Стратегія розвитку. URL: <https://www.sta.gov.ua/> (дата звернення: 02.01.2022).

Khenk, D. Podatkova ta mytna administratsii Niderlandiv. Stratehiia rozvytku [Khenk, D. Tax and Customs Administration of the Netherlands. Development strategy]. < <https://www.sta.gov.ua/> > [in Ukrainian] (2022, January 02)

17. Методика виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними. Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 № 232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.01.2022).

Metodyka vyavlennia ryzykiv zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva, yikh otsinky ta vyznachennia formy upravlinnia nymy. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.02.2011 № 232 [Methods for identifying risks of public-private partnerships, their assessment and determining the form of management. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 16, 2011 № 232] < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text> > [in Ukrainian] (2022, January 02)

18. Ползикова Г. В. Антикризові механізми стратегічного податкового менеджменту. Ефективна економіка № 12, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4706> (дата звернення: 04.01.2022).

Polzikova, H. V. (2014). Antykrizovi mekhanizmy stratehichnoho podatkovoho menezhmentu [Polzikova, H. V. (2014). Anti-crisis mechanisms of strategic tax management] [in Ukrainian]

19. João Leitão, Sónia de Brito and Serena Cubico Eco-Innovation Influencers: Unveiling the Role of Lean Management Principles Adoption. Sustainability 2019, 11.