

Вікторія РУДЕНКО

доктор економічних наук, доцент, Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ,
Вінниця, Україна, v.rudenko@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4911-7600

Галина ПОГРІЩУК

доктор економічних наук, професор, Вінницький навчально-науковий інститут економіки
ЗУНУ, Вінниця, Україна, g.pohrishchuk@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6410-0594

УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Вступ. Нестабільність сучасного світу з його численними викликами та загрозами призвела до того, що податкові ризики, як невід'ємна складова фінансових ризиків суб'єктів господарювання, потребують належного управління. Невідповідність і неузгодженість окремих складових управління податковими ризиками підприємств вимогам часу ускладнюють здійснення мікрорівневого податкового менеджменту. Тому актуалізується необхідність реалізації якісного управління податковими ризиками підприємств з урахуванням світового та вітчизняного досвіду.

Мета – розкрити зміст, ключові характеристики, складові управління податковими ризиками підприємств, а також запропонувати заходи щодо його удосконалення.

Результати. Встановлено, що існує кілька підходів до трактування управління податковими ризиками суб'єктів господарювання, зокрема процесний, системний, управлінський. Враховуючи здобутки зарубіжних та українських науковців, запропоновано авторське визначення управління податковими ризиками підприємств. Розглянуто завдання, переваги та специфічні ознаки управління податковими ризиками на мікрорівні. Досліджено етапи управління податковими ризиками суб'єктів господарювання, що виокремлюються у міжнародній і вітчизняній практиках. Запропоновано бачення етапів управління податковими ризиками підприємств та здійснено їх характеристику.

Висновки. Обґрунтовано, що управління податковими ризиками потребує постійного вдосконалення. Запропоновано заходи з покращення управління податковими ризиками, що мають застосовувати новітні податкові практики, а саме: формування системи внутрішнього контролю податкових операцій і служб; підвищення рівня кваліфікації персоналу; впровадження обґрунтованого податкового планування; легалізація податкових процесів; зростання рівня корпоративної податкової культури. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на пошук нових методів управління податковими ризиками підприємств, які характеризувалися б вищим ступенем адаптивності, ефективності та результативності.

Ключові слова: мікрорівневий податковий менеджмент, податкові ризики підприємств, управління податковими ризиками підприємств, податкове планування, податкова оптимізація.

Табл.: 3, рис.: 1, бібл.: 25.

Victoriia RUDENKO

Dr. Sc. (Economics), Assoc. Prof., Vinnytsia Education and Research Institute of Economics
WUNU, Vinnytsia, Ukraine, v.rudenko@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4911-7600

Halyna POHRISHCHUK

Dr. Sc. (Economics), Assoc. Prof., Vinnytsia Education and Research Institute of Economics
WUNU, Vinnytsia, Ukraine, g.pohrishchuk@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6410-0594

MANAGEMENT OF TAX RISKS OF BUSINESS ENTITIES

Introduction. The instability of the modern world with its numerous challenges and threats has led to the fact that tax risks, as an integral part of the financial risks of business entities, require proper management. The mismatch and inconsistency of individual components of tax risk management of enterprises with the requirements of time make difficult the implementation of micro-level tax management. Therefore, the need to implement high-quality tax risk management of enterprises, taking into account global and domestic experience, is becoming more urgent.

The purpose of the article is to reveal the content, key characteristics, components of tax risk management of enterprises, as well as to propose measures for its improvement.

Results. It was established, that there are several approaches to the interpretation of tax risk management of business entities, in particular process, system, management. Taking into account the achievements of foreign and Ukrainian scientists, an author's definition of tax risk management of enterprises is proposed. The tasks, advantages and specific features of tax risk management at the micro level are considered. The stages of tax risk management of business entities, which are distinguished in international and domestic practices, are studied. The own vision of the stages of tax risk management of enterprises is proposed and their characteristics are carried out.

Conclusions. It was justified, that the management of tax risks must be constantly improved. Measures to improve tax risk management are proposed, which should apply the latest tax practices, namely: formation of a system of internal control of tax operations and services; improving the level of personnel qualification; implementation of sound tax planning; legalization of tax processes; increasing the level of corporate tax culture. It is advisable to direct further scientific research to the search for new methods of managing tax risks of enterprises, which would be characterized by a higher degree of adaptability, efficiency and effectiveness.

Keywords: micro-level tax management, tax risks of enterprises, tax risk management of enterprises, tax planning, tax optimization.

JEL Classification: G39, H22, H30.

Постановка проблеми. Сучасні реалії наповнюють функціонування підприємств множиною ризиків, що призводять до ускладнення умов ведення господарської діяльності. Водночас підвищена увага з боку контролюючих органів стає неминучим наслідком розвитку суб'єктів господарювання та досягнення ними комерційного успіху. Прагнення підприємств до стійкого економічного зростання обумовлює необхідність управління податковими ризиками, що є важливим фактором підтримки та покращення їх фінансового стану.

Управління податковими ризиками є відносно новим напрямом діяльності у сфері фінансів, що безпосередньо впливає на прийняття управлінських рішень з урахуванням масштабу можливих податкових наслідків. Зважаючи на те, що оподаткування стосується всіх суб'єктів господарювання та всіх видів діяльності, а розмір податкових зобов'язань має значний вплив на всі грошові потоки, управління податковими ризиками набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутнісні аспекти управління податковими ризиками підприємств досліджували у своїх наукових працях О. Десятнюк [1, 2], Л. Чудак [3], О. Воронкова [4], О. Лащенко та В. Томашевська [5], А. Брюне та Д. Шанц [6], О. Лега, Л. Яловега та Т. Приймак [7], І. Атаманенко [8], К. Козмей та Е. Сербан [9]. Практика управління податковими ризиками на мікрорівні відображена у публікаціях міжнародних організацій, зокрема Міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії "Делойт" [10,], Міжамериканського центру податкових адміністрацій, Служби внутрішніх доходів Чилі та Міжнародного валютного фонду [11], Організації економічного співробітництва та розвитку [12], Європейського союзу [13], Міжнародної організації зі стандартизації [14], а також у працях українських вчених, зокрема

А. Болдової, Ж. Гаглюєвої та М. Моргун [15], Л. Буркової й В. Шепелюк [16], Т. Головач, В. Швид і О. Грінчак [17], Л. Сарани [18]. Окремі етапи управління податковими ризиками суб'єктів господарювання висвітлювала когорта дослідників, серед яких: Т. Елгуд, І. Паруассьєн, Л. Квімбі [19], С. Елмірзаєв [20], Г. Лісовий [21], С. Бенджамін і З. Мохамед [22], а також представників великого бізнесу [23, 24, 25].

Водночас варто відзначити недостатність теоретичних досліджень та відсутність чіткої системи методичних підходів до управління податковими ризиками у практичній площині, що дає змогу розпізнавати такі ризики, своєчасно реалізовувати запобіжні заходи, оцінювати можливість розбіжностей та конфліктів у реалізації контролюючими органами різних форм і методів контролю. Це свідчить про необхідність наукових розвідок в частині вдосконалення управління податковими ризиками підприємств.

Мета статті полягає у визначенні змісту, ключових характеристик, складових управління податковими ризиками підприємств, а також окресленні заходів щодо його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління податковими ризиками почало з'являтися як важливий напрям державного та корпоративного менеджменту наприкінці ХХ ст., а тепер увійшло в управлінську діяльність як макро-, так і мікрорівня, щоб стати організаційною концепцією. Загалом необхідність розгляду питання управління ризиками у податковому контексті виникає через притаманну невизначеність податкового законодавства, що породжує неоднозначність його тлумачення. Там, де є невизначеність, існує ризик, який необхідно оцінити та контролювати, що в кінцевому підсумку пов'яже управління податковими ризиками зі ступенем податкової агресивності та ставленням до закону.

Наразі управління податковими ризиками досліджують багато науковців, що обумовлює виникнення різних підходів до трактування його змісту. Так, О. Десятнюк розглядає управління податковими ризиками у контексті процесного підходу як “процес вивчення та попередження можливості не виплати податків, а також удосконалення методів виявлення та нейтралізації будь-яких можливих наслідків ризиків” [1, с. 30] або як “процес виявлення, оцінювання та усунення податкових ризиків, попередження можливості їх виникнення, вдосконалення методів мінімізації, а також нейтралізація можливих наслідків їхньої дії” [2, с. 249]. До прибічників такого підходу можна віднести Л. Чудак, яка стверджує, що управління податковими ризиками передбачає “прогнозування імовірності позитивного або негативного фінансового результату та вжиття заходів щодо зниження ризиків або ж перетворення їх на переваги” [3, с. 647]. О. Воронкова визначає управління податковими ризиками у межах системного підходу як “сукупність взаємозалежних елементів, пов’язаних між собою відповідними структурно-функціональними зв’язками, які функціонують як єдине ціле з метою ідентифікації, оцінювання та нейтралізації податкових ризиків” [4, с. 14]. Прихильниками такого підходу є також О. Лашенко та В. Томашевська, які висвітлюють управління податковими ризиками як “сукупність взаємопов’язаних і взаємозалежних елементів, кінцевою метою існування яких є мінімізація податкових ризиків” [5, с. 108]. А. Брюне та Д. Шанц використовують управлінський підхід та вбачають під управлінням податковими ризиками “сукупність корпоративних практик, які впроваджуються для виявлення, оцінки, управління, пом’якшення, моніторингу та контролю корпоративного податкового ризику та створення сприятли-

вого внутрішнього інформаційного середовища” [6, с. 2895]. Послідовниками цього підходу варто вважати О. Легу, Л. Яловегу та Т. Прийдак, які окреслюють управління податковими ризиками як “вибір оптимальної форми ведення бізнесу й системи оподаткування, попередню оцінку податкових наслідків кожного управлінського рішення й оформлення господарської операції, визначення допустимого рівня ризику, вибір вдалої стратегії мінімізації встановленого ризику” [7, с. 232], а також І. Атаманенко, що тлумачить управління податковими ризиками як “різні заходи, які дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події і приймати заходи щодо зниження ступеня ризику” [8, с. 16].

К. Козмей та Е. Сербан доводять, що управління податковими ризиками має стосуватися таких понять, як :

- цінність, що отримана шляхом прийняття певного ризику та компенсації іншого;
- вартість, що заощаджена завдяки пом’якшенню ризику;
- ресурси, що утворюються через зменшення ризику [9, с. 1595].

Враховуючи напрацювання зарубіжних і вітчизняних учених, під управлінням податковими ризиками на мікрорівні розуміємо системний процес ухвалення та реалізації управлінських рішень щодо ідентифікації, оцінки та зниження (нейтралізації) податкових ризиків, а також мінімізації негативних і максимізації позитивних можливостей, пов’язаних із ризиками.

Метою управління податковими ризиками як частини загальної бізнес-стратегії підприємства є уникнення зайвих податкових витрат при одночасному забезпеченні дотримання вимог податкового законодавства. Його завдання передбачають :

- а) чітке формулювання стратегії управління податковими ризиками та її втілення у повсякденній господарській діяльності,

- що забезпечує використання можливостей, пов'язаних із податковими ризиками;
- б) ефективне відстеження індивідуальних і сукупних податкових ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю та податковими рішеннями, що уможливорює краще розуміння вибору варіантів оподаткування;
 - в) визначення розбіжностей між поточним і бажаним станом процесів для консолідації та передачі інформації про податкові ризики, а також моніторинг, контроль і вдосконалення процесів управління оподаткуванням;
 - г) забезпечення масштабованої структури прийняття та реалізації управлінських рішень, що ґрунтується на ризиках, для прискорення просування до довгострокового бачення ефективного управління оподаткуванням;
 - ґ) покращення ділового іміджу, підвищення довіри контролюючих органів, зменшення запитів і перевірок, витрат та потреб в ресурсах [10, с. 20].

Впровадження на підприємствах управління податковими ризиками надає низку потенційних переваг:

1. Підвищує шанси досягнення цілей підприємства за визначених умов.
2. Збільшує рівень розуміння ключових податкових ризиків та їх наслідків для підприємства.
3. Уможливорює внутрішню ідентифікацію та визначення відповідальності за управління податковими ризиками.
4. Дозволяє зосередити зусилля на податкових ризиках, які дійсно важливі для підприємства.
5. Сприяє зменшенню непередбачуваних подій на підприємстві.
6. Збільшує можливість успіху в ініціативах/проєктах і в реалізації змін.
7. Покращує здатність підприємства йти на більший ризик заради більшої соціальної та економічної винагороди.
8. Генерує більше інформації та забезпечує прозорість щодо виявлених податкових ризиків і прийнятих рішень [11, с. 8].

Кожен суб'єкт господарювання має приймати та реалізовувати управлінські рішення щодо податкових ризиків, що передбачає визначення максимального рівня ризику, який можна прийняти для виконання своєї місії та досягнення стратегічних й тактичних цілей. Водночас варто зважати на специфічні ознаки управління податковими ризиками, адже воно є:

- невід'ємною частиною всіх організаційних процесів, а не самостійною діяльністю, відокремленою від основної діяльності та процесів підприємства;
- одним із факторів формування ринкової вартості, сприяючи досягненню цілей підприємства та оптимізуючи їх виконання;
- частиною управлінських рішень на стратегічному та тактичному рівнях, що полегшує встановлення пріоритетів і виокремлення альтернативних варіантів дій;
- діяльністю, що враховує невизначеність, її природу та способи управління нею.

У світовій практиці управлінню податковими ризиками підприємств приділено багато уваги. Безпосередньо процес управління податковими ризиками розглядають як невід'ємну частину управління та ухвалення бізнес-рішень, що має бути інтегрована у структуру, операції та процеси підприємства та застосовуватися на стратегічному, операційному, програмному чи проєктному рівнях. Відтак управління податковими ризиками є структурованим процесом для систематичної ідентифікації, оцінки, ранжування та нейтралізації податкових ризиків. Цей ітеративний процес

складається з чітко визначених етапів для підтримки покращеного прийняття та реалізації управлінських рішень (табл. 1).

Етапи, що виокремлюються у міжнародній практиці, дають змогу управляти податковими ризиками на усіх стадіях господарської діяльності підприємства та скоротити витрати, пов'язані з оподаткуванням. Відтак, суб'єкти господарювання можуть убезпечити себе від виникнення ризикових ситуацій і підготувати необхідну інформаційну базу для своєчасної їх нейтралізації, якщо такі виникнуть.

В українській практиці управління податковими ризиками характеризують як специфічну сферу діяльності, що вимагає глибоких знань у галузі податкового, цивільного, адміністративного та кримінального права, аналізу фінансово-господарської діяльності, методів оптимізації господар-

ських рішень та багато іншого. Виокремлювані українськими науковцями етапи управління податковими ризиками дають змогу максимально нівелювати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на можливості виникнення ризикових ситуацій у сфері оподаткування (табл. 2).

На наш погляд, варто виокремлювати такі основні етапи управління податковими ризиками підприємств:

- 1) ідентифікація ризиків;
- 2) оцінка ризиків;
- 3) вибір і застосування методів управління ризиками;
- 4) моніторинг ефективності управління ризиками.

Ідентифікація податкових ризиків передбачає виявлення суб'єктів, об'єктів та ситуацій, що несуть ризик, факторів ризику та класифікацію ризиків за видами. Осно-

Таблиця 1

Етапи управління податковими ризиками у міжнародній практиці*

Джерело	Етапи
Міжнародна аудиторсько-консалтингова компанія "Делойт" [10, с. 15]	Ідентифікація та оцінка ризиків Контрольна діяльність Моніторинг і звітність Документування наскрізних процесів Об'єктивне забезпечення
Міжамериканський центр податкових адміністрацій, Служба внутрішніх доходів Чилі, Міжнародний валютний фонд [11, с. 135]	Ідентифікація ризиків Аналіз та оцінка ризиків Пріоритезація ризиків Нейтралізація ризиків Оцінка ефективності нейтралізації ризиків
Організація економічного співробітництва та розвитку [12, с. 9]	Ідентифікація ризиків Оцінка і встановлення пріоритетності ризиків Комплаєнс-аналіз (визначення причин та варіантів нейтралізації ризиків) Вибір стратегії нейтралізації ризиків Розробка та впровадження стратегії нейтралізації ризиків
Європейський Союз [13, с. 7]	Ідентифікація ризиків Аналіз ризиків Розстановка пріоритетів щодо ризиків Нейтралізація ризиків Оцінка ефективності нейтралізації ризиків
Міжнародна організація зі стандартизації [14, с. 9]	Встановлення обсягу, контексту та критеріїв ризиків Оцінка ризиків Нейтралізація ризиків Моніторинг і контроль ризиків Запис і звітність

*Складено на основі [10–14].

Етапи управління податковими ризиками у вітчизняній практиці*

Джерело	Етапи
А. Болдова, Ж. Гаглоєва, М. Моргун [15, с. 28]	Формування політики управління та прийомів щодо менеджменту ризиків Проведення оцінки та ідентифікація ризиків Визначення чинників, що впливають на ризики Прогноз можливих фінансових втрат ризиків Оцінка результативності нейтралізації та моніторингу ризиків
Л. Буркова, В. Шепелюк [16]	Виявлення ризиків Кількісний та якісний аналіз ризиків Оцінювання прийнятності ризиків і можливостей їх збільшення Визначення і виконання заходів щодо зменшення ризиків
О. Десятнюк [1, с. 34]	Визначення, ідентифікація та локалізація ризиків Аналіз, оцінка та опис ризиків Застосування методів усунення, мінімізації та запобігання ризиків Моніторинг заходів протидії ризикам
Т. Головач, В. Швид, О. Грінвак [17, с. 243]	Виявлення передбачуваних ризиків Оцінка ризиків Вибір методу управління ризиками Застосування обраних методів Оцінка результатів
Л. Сарана [18]	Ідентифікація ризиків Оцінка прийнятного рівня ризиків Вибір методів контролю Формування адекватного контрольного середовища Моніторинг ефективності процедур

*Складено на основі [1; 15-18].

вною метою ідентифікації податкових ризиків є створення умов для можливості їх подальшої оцінки та нейтралізації.

Природа податкових ризиків полягає у відсутності визначеності щодо податкових наслідків уже реалізованих, поточних або майбутніх економічних операцій. Таку невизначеність може формувати зовнішнє середовище (нестабільність податкового законодавства, державна податкова політика, зміни у тлумаченні податкового законодавства, кон'юнктура ринку), що визначається діями (бездіяльністю) державних органів, а також внутрішнє середовище (внутрішні господарські процеси та операції, податкова культура, режим оподаткування, способи податкової оптимізації), яке створюють дії (бездіяльності) платника податків. Відтак, для ідентифікації податкових ризиків необхідні результати дій (бездіяльності) платника податків співвіднести з результатами дій (бездіяльності) державних орга-

нів. Вони можуть мати як реалізований, так і планований (передбачуваний) характер.

Класифікацію податкових ризиків підприємств зазвичай проводять, враховуючи сфери їх виникнення (табл. 3). Для будь-якого виду податкового ризику потрібно не лише розуміння його змісту та наслідків, а й визначення готовності його прийняття чи неприйняття. Тому, на нашу думку, управління податковими ризиками не обов'язково означає їх мінімізацію. Підприємства отримують прибуток, беручи на себе ризик, і безризикова стратегія, мабуть, не є ані економічно ефективною, ані правильною для будь-якого бізнесу. Встановлюючи рівень готовності прийняття чи неприйняття кожного виду податкового ризику, суб'єкти господарювання ставлять собі певні критерії, за якими вирішують, які дії потрібно впровадити, щоб управляти кожним конкретним видом податкового ризику.

Види податкових ризиків суб'єктів господарювання*

Назва	Характеристика
Фінансові ризики	ризики потенційних фінансових втрат через донарахування податків, зборів, обов'язкових платежів, фінансових санкцій та пені
Транзакційні ризики	ризики, пов'язані із конкретними операціями, які здійснюються в процесі господарської діяльності
Репутаційні ризики	ризики негативного впливу на діловий імідж через сформовану практику корпоративного оподаткування
Комплаєнс-ризики	ризики, пов'язані з неповною, неточною або несвоєчасною підготовкою або поданням податкової звітності
Політичні ризики	ризики, пов'язані з політичними змінами або подіями, які потенційно можуть вплинути на практику корпоративного оподаткування
Процесні (операційні) ризики	ризики, пов'язані із системою та технологіями, організаційними аспектами або якістю робочої сили у податкових процесах
Ризики особистої відповідальності	ризики, пов'язані з відповідальністю топ-менеджерів за дії/бездіяльність у корпоративному оподаткуванні

*Складено на основі [6, с. 2879–2880; 9, с. 1596; 19, с. 4].

Оцінка податкових ризиків спрямована на виявлення двох основних факторів ризику: ймовірності його виникнення та рівня потенційних фінансових втрат, пов'язаних з ним. Вона охоплює чотири важливі підетапи: розробка критеріїв оцінки ризиків, безпосередньо оцінка ризиків, аналіз взаємодії різних видів ризиків та їх пріоритезація, а також оцінка можливості нейтралізації ризиків відповідно до загальних цілей підприємств у сфері оподаткування [20, с. 123].

Наразі відсутній загальноприйнятий підхід до оцінки податкових ризиків, але вона може проводитися як якісними, так і кількісними методами. Якісна оцінка ризиків виявляється у визначенні ймовірності настання несприятливої події (донарахування податків та/або застосування штрафних санкцій) та для кожного податкового процесу визначається індивідуально. До методів якісної оцінки податкових ризиків належать: метод експертних оцінок, рейтинговий метод, метод аналогії тощо. Кількісна оцінка податкових ризиків пов'язана з необґрунтованим відображенням фактів господарської діяльності, непослідовним застосуванням

облікової політики та виражається сумою можливого донарахування податків та/або накладення штрафів і пені за порушення податкового законодавства. До кількісних методів оцінки податкових ризиків зараховують: методи імітаційного моделювання, метод аналізу чутливості, метод дерев рішень, метод визначення точки беззбитковості з урахуванням податкового чинника.

В абсолютному вираженні податкові ризики підприємства можуть оцінюватися величиною можливих втрат як у вигляді збільшення витрат, так і відхиленням доходів і прибутку у бік зниження, порівняно з очікуваними величинами. У відносному вираженні податкові ризики можуть визначатися величиною можливих втрат, віднесених до деякої бази (активи, капітал, витрати тощо).

Вибір і застосування методів управління податковими ризиками на мікрорівні визначається ймовірністю їх виникнення і величиною фінансових втрат. Малоймовірні та незначні за величиною фінансових втрат податкові ризики, які можна порівняти з величиною чистого прибутку, зазвичай є прийнятними. Ви-

сокоймовірні та значні за величиною втрат, критичні та катастрофічні ризики, що становлять загрозу платоспроможності та існуванню підприємства, є неприйнятними.

Рівень прийнятності/неприйнятності податкових ризиків визначає вибір методів управління ними. До останніх належать загальні методи фінансового ризик-менеджменту, такі як: уникнення ризику, утримання ризику, передача ризику, зниження ризику [4, с. 14; 21, с. 166]. Однак більшість згаданих методів здебільшого підходять для інших видів фінансових ризиків і не можуть бути використані для управління податковими ризиками. Так, передача ризику пошкодження майна внаслідок пожежі чи повені страховій компанії завдяки страхуванню є цілком можливою. Водночас підприємство не має змоги застрахувати ризик недотримання податкового законодавства. Тому для управління податковими ризиками застосовують спеціальні методи, центральним

елементом яких є внутрішній контроль. До таких методів зараховують [22]:

- моніторинг усіх контрольних процедур на рівні структурних підрозділів;
- розроблення внутрішніх нормативних документів, що регламентують порядок обчислення та сплати податків усіма структурними підрозділами;
- постійний моніторинг податкового законодавства, аналіз нововведень щодо їх впливу на діяльність підприємства;
- застосування або оновлення відповідного програмного забезпечення.

В процесі вибору та реалізації методів управління податковими ризиками варто застосовувати певні принципи (рис. 1), які надають вказівки щодо характеристик ефективного та результативного ризик-менеджменту, передають його цінність і пояснюють його наміри та мету. Ці принципи дають змогу підприємствам керувати впливом невизначеності на їх цілі.

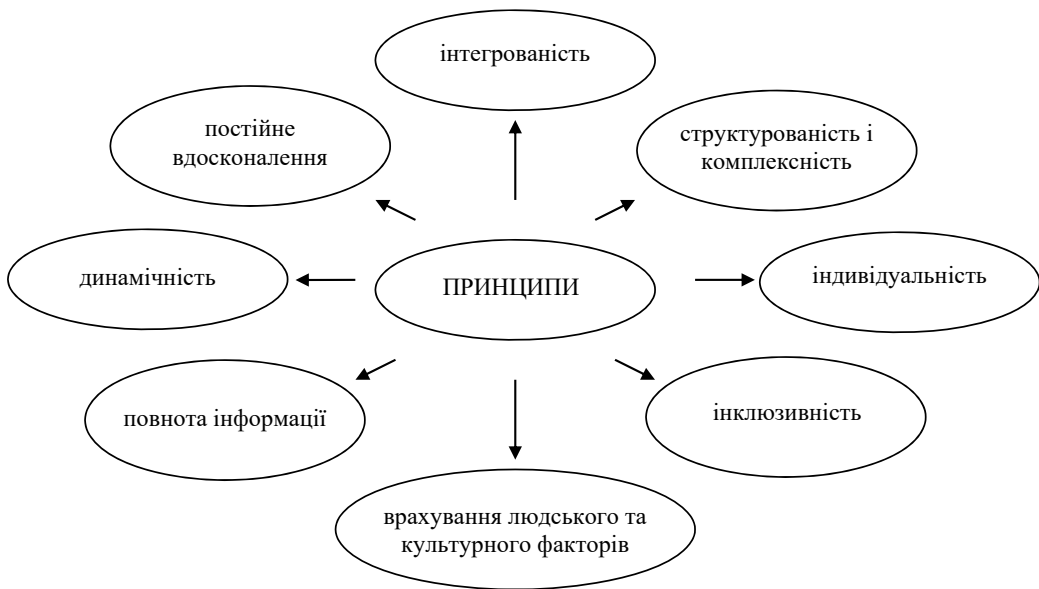


Рис. 1. Принципи управління податковими ризиками*

*Побудовано на основі [14, с. 3–4].

Водночас великий бізнес дотримується і специфічних принципів у прийнятті рішень щодо управління податковими ризиками, серед яких:

- 1) дотримання податкового законодавства різних країн, на території яких ведеться діяльність, додержання внутрішніх процедур, встановлених для управління податковими рішеннями, та сумлінне погашення податкових зобов'язань на додаток до процедур контролю податкових ризиків;
- 2) фінансове обґрунтування рішень, аргументоване тлумачення чинного податкового законодавства й ефективне використання податкових пільг;
- 3) співпраця з контролюючими органами, сприяння відносинам, заснованим на принципах прозорості, сумлінності та взаємної довіри;
- 4) подання інформації контролюючим органам про будь-які операції, податкові наслідки яких можуть бути значущими через обсяги або особливі характеристики;
- 5) сприяння прозорості шляхом відповідного спілкування та інформування стейкхолдерів щодо податкової позиції підприємства та його податкового внеску у розвиток суспільства [23, с. 6; 24, с. 9, 25, с. 11–12].

Моніторинг ефективності управління податковими ризиками на мікрорівні означає виявлення динаміки зміни характеристик податкових ризиків та ефективності реалізації заходів щодо управління ними. Він дає змогу відстежувати статус податкових ризиків, визначати, чи досягнуто бажаного результату від впровадження тих чи інших заходів з управління ними, чи зібрана достатня інформація для прийняття рішень щодо управління податковими ризиками та чи була ця інформація використана для зниження їх рівня.

За результатами моніторингу ефективності управління ризиками можуть бути ухвалені рішення щодо:

- коригування реалізованих заходів або розробки додаткових;
- внесення змін до внутрішніх нормативних документів підприємства, що передбачають заходи з управління податковими ризиками;
- формування методики управління податковими ризиками відповідно до критеріїв внутрішніх стандартів та вимог податкового законодавства;
- підготовки звіту та надання інформації щодо податкових ризиків для складання звітності підприємства.

Зауважимо, що управління податковими ризиками підприємств може здійснюватися різними способами: внутрішнє відбувається без залучення зовнішніх консультантів, зовнішнє ведеться за допомогою сторонніх податкових консультантів чи контролюючих органів, комбіноване поєднує внутрішнє із зовнішнім. Вибір певного способу управління податковими ризиками залежить від багатьох факторів: кількості, кваліфікації персоналу й залучених консультантів; ступеня залучення персоналу до процесу управління; масштабів діяльності, витрат на забезпечення податкової безпеки тощо.

Вважаємо, що підприємства для покращення управління податковими ризиками мають застосовувати певні податкові практики, зокрема:

- 1) відмова від використання непрозорих структур і операцій, а також від здійснення транзакцій через країни чи юрисдикції, що не працюють відповідно до вимог національного й міжнародного податкового законодавства;
- 2) впровадження контрольного середовища для уникнення прийняття та реалізації управлінських рішень, які схи-

ляються до агресивного податкового планування або використання оманливих або шахрайських структур без фінансового змісту з метою отримання податкових переваг;

- 3) забезпечення податкової визначеності шляхом консультацій із зовнішніми експертами або контролюючими органами через встановлені канали добровільної співпраці та засоби, передбачені податковим законодавством;
- 4) розвиток відносин співпраці з контролюючими органами, які включають такі дії: ретельне надання правдивої та повної інформації в належний час та у відповідній формі; сприяння обміну пропозиціями з контролюючими органами з метою вдосконалення податкової системи; співпраця у виявленні та пошуку рішень щодо податкових шахрайств на ринках, на яких присутнє підприємство;
- 5) дотримання податкової етики шляхом надання каналу консультацій і звітності для всіх стейкхолдерів, що має важливе значення для запобігання та виправлення невідповідності вимогам податкового законодавства;
- 6) сприяння постійному підвищенню кваліфікації персоналу на додаток до оцифрування управління податковими ризиками та технологічного оновлення інструментів управлінського контролю, які використовують для виконання податкових зобов'язань суб'єкта господарювання.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, приходимо до відповідних висновків і узагальнень.

1. Успішна підприємницька діяльність неможлива без ефективного управління податковими ризиками, під яким розуміємо системний процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо ідентифікації, оцінки та зниження (нейтралізації) податко-

вих ризиків, а також мінімізації негативних і максимізації позитивних можливостей, пов'язаних із ризиками.

2. Управління податковими ризиками має чотири основні етапи: ідентифікація ризиків; оцінка ризиків; вибір і реалізація методів управління відповідно до встановлених принципів і критеріїв; моніторинг ефективності управління ризиками. Дієвість управління податковими ризиками гарантується орієнтацією підприємства на дотримання стандартів досконалості та просування функціональних інструментів моніторингу в середовищі цифровізації, що мінімізує ризик при складанні податкової звітності, яка використовується для виконання податкових зобов'язань.

3. Для покращення управління податковими ризиками суб'єкти господарювання мають підвищувати довіру та прозорість відносин із контролюючими органами, збільшувати обізнаність персоналу щодо податкового законодавства, застосовувати легальні методи податкової оптимізації, а найголовніше – сформувати культуру управління податковими ризиками, яка сприяла б виявленню, оцінці та зниженню ризиків, а також відкритій комунікації про них.

Зважаючи на певну обмеженість існуючих методів управління податковими ризиками, перспективами подальших наукових досліджень вбачаються питання розробки нових методів, які характеризувалися б вищим ступенем адаптивності, а отже, вищим ступенем ефективності та результативності.

Список використаних джерел

1. Десятнюк О. М. *Моніторинг податкових ризиків : навч.-метод. посібник для слухачів Центру підготовки магістрів. Тернопіль : Воля, 2003. 152 с.*
2. Десятнюк О. М. *Стратегічні орієнтири управління податковими ризиками. БізнесІнформ. 2012. № 11. С. 248–251.*

3. Чудак Л. А. Податкові ризики як загроза економічній безпеці підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6. С. 645–653.
4. Воронкова О. М. Управління податковими ризиками у сучасній системі фінансової безпеки України. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 10–17.
5. Лашенко О. Ю, Томашевська В. В. Системний підхід щодо управління податковими ризиками на підприємстві. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 29. С. 105–111.
6. Brühne A. I., Schanz D. Defining and managing corporate tax risk: perceptions of tax risk experts. *Contemporary Accounting Research*. 2022. Vol. 39, No. 4. P. 2861–2902.
7. Лега О. В., Яловега Л. В., Прийдак Т. Б. Податкові ризики як елемент податкової політики підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 229–233.
8. Атаманенко І. Б. Оцінка податкових ризиків при ухваленні управлінських рішень. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2010. № 3. С. 16–20.
9. Cozmei C., Serban E. C. Risk management triggers: from the tax risk pitfalls to organizational risk. *Procedia Economics and Finance*. 2014. No. 15. P. 1594–1602.
10. Managing tax. Balancing current challenge with future promise. Amsterdam : Deloitte, 2016. 23 p. URL : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-tmc-emea-conference-2016-tax-risk-management-and-control.pdf>.
11. Handbook on compliance risk management for tax administrations. Panama City : Inter-American Center of Tax Administrations (CIAT), Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), International Monetary Fund (IMF), 2022. 314 p.
12. Compliance risk management: managing and improving tax compliance: Guidance note. Paris : OCDE, 2004. 73 p.
13. Risk management guide for tax administrations. Brussels : European Commission's Taxation and Customs Union Directorate General, 2006. 98 p.
14. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : ISO, 2018. 16 p.
15. Болдова А. А., Гаглоєва Ж. Е., Моргул М. О. Податковий ризик-менеджмент на фінансовому ринку України. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2015. № 1. С. 27–33.
16. Буркова Л. А., Шепелюк В. А. Управління фінансовими та податковими ризиками в бізнесі задля досягнення сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. №4. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1446/1456>.
17. Головач Т. В., Швид В. В., Грінвак О. В. Класифікація податкових ризиків і завдання податкового ризик-менеджменту в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. Т. 3. № 4. С. 239–245.
18. Сарана Л. А. Особливості управління податковими ризиками держави на час дії воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Економіка та управління*. 2022. № 4. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-08-03/2022-4-08-03>.
19. Elgood T., Paroissien I., Quimby L. Tax risk management. London : PricewaterhouseCoopers LLP, 2004. 60 p.
20. Elmirzaev S. Tax risk assessment and management in private sector: Evidence from Uzbekistan. *European Journal of Business and Management*. 2015. Vol. 7, No. 29. P. 121–124.
21. Лісовий Г. О. Податкова безпека України: загрози та ризики. *Форум права*. 2016. № 1. С. 162–168.
22. Benjamin S. J., Mohamed Z. Tax risks management – An Overview. 2014. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2502939.
23. Corporate tax risk management and tax procedure policy. Valencia : CaixaBank, S.A., 2022. 8 p. URL : <https://www.caixabank.com/deployed->

[files/caixabank.com/Estaticos/PDFs/Sostenibilidad/Tax_management_and_procedure_policy.pdf](https://files.caixabank.com/Estaticos/PDFs/Sostenibilidad/Tax_management_and_procedure_policy.pdf).

24. Taxation risk management policy. Dublin : IPB Insurance, 2023. 14 p. URL : <https://sustainability.ipb.ie/wp-content/uploads/2023/11/IPB-Tax-Risk-Management-Policy-1.pdf>.

25. Tax risk management policy vodafone global policy standard. Berkshire : Vodafone Group, 2024. 12 p. URL : <https://assets.ctfassets.net/q7ob9vms4z5k/6ch3UEn3JgCyDZYiGwYWMl/a0acd-db5d1bdc131a52eae26193f09f/global-policy-tax-risk-management-2024.pdf>.

References

- Desiatniuk, O. M. (2003). Monitorynh podatkovykh ryzykiv [Monitoring of tax risks]. Ternopil : Volia [in Ukrainian].
- Desiatniuk, O. M. (2012). Stratehichni oriientyry upravlinnia podatkovymy ryzykamy [Strategic guidelines for tax risk management]. *BiznesInform – BusinessInform*, 11, 248–251 [in Ukrainian].
- Chudak, L. A. (2019). Podatkovi ryzyky yak zahroza ekonomichnii bezpetsi pidpriemstva [Tax risks as a threat to the economic security of the enterprise] *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 6, 645–653 [in Ukrainian].
- Voronkova, O. M. (2018). Upravlinnia podatkovymy ryzykamy u suchasni systemi finansovoi bezpeky Ukrainy [Tax risk management in the modern financial security system of Ukraine]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Cherkasy University. Economic Sciences*, 3, 10–17 [in Ukrainian].
- Lashchenko, O. Yu, Tomashevskaya, V. V. (2011). Systemnyi pidkhid shchodo upravlinnia podatkovymy ryzykamy na pidpriemstvi [A systematic approach to tax risk management at the enterprise], *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury – Problems of Improving Infrastructure Efficiency*, 29, 105–111 [in Ukrainian].
- Brühne, A. I., Schanz, D. (2022). Defining and managing corporate tax risk: perceptions of tax risk experts. *Contemporary Accounting Research*, 39 (4), 2861–2902.
- Leha, O. V., Yaloveha, L. V., Pryidak, T. B. (2022). Podatkovi ryzyky yak element podatkovoi polityky pidpriemstv [Tax risks as an element of the tax policy of enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 67, 229–233 [in Ukrainian].
- Atamanenko, I. B. (2010). Otsinka podatkovykh ryzykiv pry ukhvalenni upravlinskykh rishen [Assessment of tax risks when making management decisions]. *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky – Bulletin of ZHSTU. Economic Sciences*, 3, 16–20 [in Ukrainian].
- Cozmei, C., Serban, E. C. (2014). Risk management triggers: from the tax risk pitfalls to organizational risk. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1594–1602.
- Deloitte (2016). Managing tax. Balancing current challenge with future promise. Amsterdam : Deloitte. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-tmc-emea-conference-2016-tax-risk-management-and-control.pdf>.
- CIAT, SII, IMF (2022). Handbook on Compliance Risk Management for Tax Administrations. Panama City : Inter-American Center of Tax Administrations (CIAT), Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), International Monetary Fund (IMF).
- OCDE (2004). Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance. Paris : OCDE.
- European Commission (2006). Risk Management Guide for Tax Administrations. Brussels: European Commission's Taxation and Customs Union Directorate General.
- ISO (2018). ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : ISO.
- Boldova, A. A., Hahloieva, Zh. E., Morhun, M. O. (2015). Podatkovi ryzyky menedzhment na finansovomu rynku Ukrainy [Tax risk management on the financial market of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy – Collection of scientific works of the National University of the*

State Tax Service of Ukraine, 1, 27–33 [in Ukrainian].

16. Burkova, L. A., Shepeliuk, V. A. (2023). *Upravlinnia finansovymy ta podatkovymy ryzykamy v biznesi zadlia dosiahnennia staloho rozvytku* [Management of financial and tax risks in business to achieve sustainable development]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 4. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1446/1456>.

17. Holovach, T. V., Shvyd, V. V., Hrinvak, O. V. (2012). *Klasyfikatsiia podatkovykh ryzykiv i zavdan- nia podatkovoho ryzyk-menedzhmentu v umovakh nevyznachenosti* [Classification of tax risks and tasks of tax risk management in conditions of uncertainty]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 3 (4), 239–245. [in Ukrainian].

18. Sarana, L. A. (2022). *Osoblyvosti upravlin- nia podatkovymy ryzykamy derzhavy na chas dii voiennoho stanu* [Peculiarities of state tax risk management during martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ekonomika ta upravlinnia – Prob- lems of Modern Transformations. Economics and Management*, 4. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-08-03/2022-4-08-03>.

19. Elgood, T., Paroissien, I., Quimby, L. (2004). *Tax risk management*. London : Pricewater- houseCoopers LLP.

20. Elmirzaev, S. (2015). *Tax risk assessment and management in private sector: Evidence from Uzbekistan*. *European Journal of Business and Management*, 7 (29), 121–124.

21. Lisovyi, H. O. (2016). *Podatkova bezpeka Ukrainy: zahrozy ta ryzyky* [Tax security of Ukraine: threats and risks]. *Forum prava – Law Forum*, 1, 162–168 [in Ukrainian].

22. Benjamin, S. J., 7 Mohamed, Z. (2014). *Tax risks management – An Overview*. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2502939.

23. CaixaBank, S.A. (2022). *Corporate tax risk management and tax procedure policy*. Valencia: CaixaBank, S.A., 2022. Available at: https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/Sostenibilidad/Tax_management_and_procedure_policy.pdf.

24. IPB Insurance (2023). *Taxation risk man- agement policy*. Dublin : IPB Insurance. Avail- able at: <https://sustainability.ipb.ie/wp-content/up- loads/2023/11/IPB-Tax-Risk-Management-Poli- cy-1.pdf>.

25. Vodafone Group (2024). *Tax risk manage- ment policy vodafone global policy standard*. Berk- shire: Vodafone Group. Available at: <https://assets.ctfassets.net/q7ob9vms4z5k/6ch3UEn3JgCyDZYiGwYWM/a0acd5d1bdc131a52eae26193f09f/global-policy-tax-risk-management-2024.pdf>.