

## АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПОДАТКОВОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

### ANALYTICAL INSTRUMENTS OF RISK MANAGEMENT OF TAX COUNSELING

УДК 338.23:336.221

**Титенко Л.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управлінського обліку,  
бізнес-аналітики та статистики  
Навчально-науковий інститут обліку,  
аналізу та аудиту  
Університету державної фіскальної  
служби України

**Богдан С.В.**

студент  
Навчально-науковий інститут обліку,  
аналізу та аудиту  
Університету державної фіскальної  
служби України

Стаття присвячена дослідженню інструментів аналітичного забезпечення управління ризиками податкового консультування з позиції фірми-консультанта та фірми-клієнта. Розглянуто принципи управління ризиками послуг податкового консультування. Наведено систему аналітичних інструментів, адаптовану для цілей управління ризиками процедур податкового консультування. Розроблено систему показників ефективності управління окремими групами ризиків, що виникають у кадровій, організаційній, інформаційній, інноваційній та фінансовій системах засобами матриць RAM та RACI, PESTI-аналізу, SWOT-аналізу, GAP-аналізу, процедури Tax Due Diligence. Обґрунтовано вибір окремих аналітичних інструментів на предмет управління окремими групами специфічних ризиків, властивих процедурам податкового консультування. Удосконалено окремі аналітичні процедури залежно від специфіки та джерела ризику податкового консультування.

**Ключові слова:** податкове консультування, ризики податкового консультування, матриці RAM та RACI, PESTI-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, процедура Tax Due Diligence.

Стаття посвящена исследованию инструментов аналитического обеспечения

управления рисками налогового консультирования с позиции фирмы-консультанта и фирмы-клиента. Рассмотрены принципы управления рисками услуг налогового консультирования. Приведена система аналитических инструментов, адаптированная для целей управления рисками процедур налогового консультирования. Разработана система показателей эффективности управления отдельными группами рисков, возникающих в кадровой, организационной, информационной, инновационной и финансовой системах средствами матриц RAM и RACI, PESTI-анализа, SWOT-анализа, GAP-анализа, процедуры Tax Due Diligence. Обоснован выбор отдельных аналитических инструментов на предмет управления отдельными группами специфических рисков, присущих процедурам налогового консультирования. Усовершенствованы отдельные аналитические процедуры в зависимости от специфики и источника риска налогового консультирования.

**Ключевые слова:** налоговое консультирование, риски налогового консультирования, матрицы RAM и RACI, PESTI-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ, процедура Tax Due Diligence.

The article is devoted to the research of tools of analytical provision of risk management of tax counseling from the position of firm-consultant and client firm. The principles of risk management of tax consultancy services are considered, among which it is expedient to pay attention to the following: risk management should be of a systemic nature, that is to comprehensively consider the whole set of risks as a whole, taking into account the levels of influence of each of them on the general level of risk; risk management should be based on both strategic and operational analysis; the risk management system must be effective and efficient, that is, all risk management measures must necessarily reduce the possibility of occurrence of adverse events and overcoming their consequences. Taking into account the principles of risk management, it can be argued that the risk management process of tax counseling is a systematic work aimed at risk analysis, development and decision making to optimize the management of the consulting firm's risk profile. The effectiveness of risk management, for the most part, depends on the availability and completeness of internal and external information, as discussed above in the examples of redundancy and risk insurance. The system of analytical tools adapted for risk management of tax advisory procedures is presented. The system of indicators of efficiency of management of individual groups of risks arising in personnel, organizational, informational, innovation and financial systems by means of matrices RAM and RACI, PESTI-analysis, SWOT-analysis, GAP-analysis, Tax Due Diligence procedure is developed. The choice of separate analytical tools for the management of particular groups of specific risks inherent in tax advisory procedures is substantiated. Individual analytical procedures have been improved, depending on the specifics and source of tax risk advisory. Based on the proposed tools and techniques adapted to the risk management process of tax counseling, there is the possibility of adopting effective managerial, judicious decisions regarding the assessment of the effectiveness of the procedures for implementing advisory recommendations.

**Key words:** tax counseling, tax counseling risks, RAM matrix and RACI, PESTI-analysis, SWOT-analysis, GAP-analysis, Tax Due Diligence procedure.

**Постановка проблеми.** У сучасних динамічних умовах удосконалення податкової політики України спрямоване на спрощення податкової системи, скорочення числа та уніфікацію податкової бази. Водночас у системі податкових відносин у практиці застосування податкового законодавства, що ускладнене постійними його змінами, мають місце не вирішені проблеми, у тому числі в частині правил та порядку сплати окремих податків. Водночас слід зазначити, що зменшення суми сплачуваних податків, роз'яснення щодо спірних питань у податковому законодавстві може бути досягнуто різними шляхами. Саме в таких ситуаціях виникає необхід-

ність професійної допомоги з боку фахівців у сфері податкового консультування.

Для уникнення несприятливих ситуацій і понесення збитків під час отримання та реалізації податкової консультаційної послуги вкрай необхідною є система інформаційного забезпечення цього процесу, основною та найпотужнішою з яких може виступати аналітична система. Особливість застосування інструментів аналітичної системи суб'єкта процесу податкового консультування безпосередньо становить актуальність теми та викликає науковий інтерес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням засад організації та здійснення

податкового консультування займалися такі провідні вітчизняні вчені, як Ф.П. Ткачик, І.Р. Безпалько, О.М. Смірнова. Основні аспекти ризик-менеджменту висвітлені у працях таких учених, як І.Ш. Резепов, І.Т. Балабанов, В.В. Глухов, А.І. Орлов, Є.В. Каточков, Г.Л. Багієв.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та розроблення інструментів аналітичного забезпечення управління ризиками податкового консультування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для професійної діяльності податкових консультантів характерною є наявність різного роду ризиків, основний негативний вплив яких безпосередньо пов'язаний із впровадженням клієнтами рекомендацій за результатами продукування податкової консультативної послуги щодо зменшення податкового навантаження на суб'єкт господарювання. Управління ризиками є складним видом діяльності податкового консультанта, яке базується на низці принципів, серед яких доцільно звернути увагу на:

- управління ризиками повинно мати системний характер, тобто комплексно розглядати всю сукупність ризиків як єдиного цілого з урахуванням ступенів впливу кожного з них на загальний рівень ризику;

- управління ризиками повинно базуватися на одночасному як стратегічному, так і на оперативному аналізі;

- система управління ризиками має бути ефективною та результативною, тобто всі заходи ризик-менеджменту повинні обов'язково приводити до зниження можливості виникнення несприятливих подій та подолання їх наслідків.

З огляду на принципи управління ризиками, можна стверджувати, що *процес управління ризиками податкового консультування* являє собою систематичну роботу, спрямовану на аналіз ризиків, розроблення та прийняття рішень для оптимізації управління діяльністю консалтингової фірми в умовах ризику. Ефективність управління ризиками здебільшого залежить від доступності та повноти інформації внутрішнього та зовнішнього середовища, що й було розглянуто вище на прикладах резервування та страхування ризиків.

Однак більшість фахівців зарубіжних консалтингових компаній, які, зокрема, надають послуги податкового консультування, зауважують на необхідності застосування інструментів аналізу в управлінні ризиками як безпосередньо з позиції компанії, так і з позиції клієнта.

В контексті зазначеного розглянемо декілька прикладів застосування інструментів комплексного аналізу, адаптувавши принципи їх здійснення до сфери ризик-менеджменту у податковому консультуванні.

*1. Використання матриці відповідальності RAM в управлінні ризиками, що виникають у кадровій та організаційній системах консалтингової фірми.*

*Матриця відповідальності RAM* – стратегічний інструмент аналізу ефективності управління людськими ресурсами організації. З погляду проектного аналізу – матриця забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за виконання пакетів робіт із зазначенням ролі кожного з підрозділів у їх виконанні. З огляду на специфіку продукування послуги податкового консультування здійснимо модифікацію матриці відповідальності у табл. 1 та проаналізуємо її елементи.

Відповідно до стандартної матриці відповідальності горизонталлями прийнято відображати етапи проекту (бізнес-процеси). Аналогічного підходу, на нашу думку, слід притримуватися й із погляду податкового консультування. При цьому для виявлення та оптимізації організаційних ризиків до матриці відповідальності RAM доцільно включити чотири показники: кількість центрів відповідальності за етап, кількість порожніх центрів відповідальності – за вертикаллю матриці, контрольні точки та порожні контрольні точки – за горизонталлю. Про правильність визначення значень цих показників свідчать рівності: кількість центрів відповідальності за етап = контрольні точки; кількість порожніх центрів відповідальності = порожні контрольні точки.

При цьому перетин протилежних показників визначає сумарну розмірність матриці. У нашому разі матриця розміром  $7 \times 5 = 35$ , а перетин протилежних показників –  $16 + 19 = 35$ .

Повертаючись до питання управління організаційними ризиками, слід зазначити, що відображена вище матриця є моделлю, яка відображає ідеальну структуру консалтингової фірми, яка не завжди знаходить місце на практиці, однак поруч з ідеальною структурою – розподіл відповідальності було здійснено на власний розсуд. Однак, незважаючи на цей факт, цей інструмент є ефективним в управлінні організаційними ризиками через визначення низки спеціальних коефіцієнтів, відображених у табл. 2.

За вищезазначеними показниками фахівці консалтингової фірми, що здійснюють діяльність із питань ризик-менеджменту, можуть виявити прогалини в ефективності функціонального розподілу відповідальності за підрозділами підприємства, їх перевантаженість чи недостатній контроль, що, у свою чергу, може дати змогу оптимізувати організаційні ризики продукування податкової консультативної послуги.

Що стосується управління професійними та кадровими ризиками, у цьому разі, на нашу думку, доцільно застосовувати один із різновидів матриці відповідальності RAM, а саме – матрицю RACI

Таблиця 1

**Модифікована матриця відповідальності RAM  
за продукування послуги податкового консультування**

Основні етапи продукування послуги	Центр відповідальності	Керівництво фірми	Центр з HR-менеджменту	Інформаційно-аналітичний центр	Центр перспективного планування	Центр впровадження рекомендацій	Відділ аналітичної звітності	Відділ контролю якості	Кількість центрів відповідальності за етап	Кількість порожніх центрів відповідальності
Підготовчий (інформаційний)			X	X				X	3	4
Діагностика проблеми			X	X				X	3	4
Планування змін та перспектив			X		X			X	3	4
Впровадження рекомендацій			X			X		X	3	4
Заключний (звітний)		X	X				X	X	4	3
<b>Контрольні точки</b>		1	5	2	1	1	1	5	<b>16 / 16</b>	<b>16 / 19</b>
<b>Порожні контрольні точки</b>		4	0	3	4	4	4	0	<b>19 / 16</b>	<b>19 / 19</b>

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2

**Система показників ефективності управління організаційними ризиками  
податкового консультування на основі матриці RAM**

№ з/п	Показник	Методика визначення	Нормативне значення	Інтерпретація
1	Коефіцієнт відповідальності центру за ризик етапу	Кількість центрів відповідальності за етап / Загальна кількість центрів відповідальності	0,5 – 0,6	характеризує загальний ступінь відповідальності консалтингової фірми за виникнення ризику
2	Коефіцієнт ймовірності виникнення ризику на етапі консультування	Кількість порожніх центрів відповідальності / Кількість центрів відповідальності за етап	0,4 – 0,5	характеризує ймовірність виникнення ризику на певному етапі консультування
3	Коефіцієнт відповідальності центру за ризик податкового консультування	Контрольні точки / Загальна кількість точок	0,8 – 1,0	характеризує загальний ступінь центру відповідальності за виникнення ризику
4	Коефіцієнт ймовірності виникнення ризику за центром відповідальності	Порожні контрольні точки / Контрольні точки	0,0 – 0,2	ймовірність виникнення ризику за центром відповідальності

Джерело: розроблено автором.

(Responsible – Accountable – Consult – Inform), яка найбільш точно розмежує ролі учасників надання податкової консультаційної послуги за ролями: відповідає (R), затверджує (A), консультує (C) та інформує (I). Адаптувавши матрицю RACI до особливостей управління ризиками податкового консультування у табл. 3, проаналізуємо її складники. На нашу думку, з метою мінімізації професійних та кадрових ризиків податкового консультування поруч із зазначенням посадової особи доцільно зазначати її кваліфікацію. При цьому структурному підрозділу консалтингової фірми, який є відповідальним центром з HR-менеджменту, слід здійснювати ведення такого реєстру співробітників фірми.

У разі призначення двох фахівців відповідальними за етап здійснення податкового консультування з метою мінімізації професійного ризику ефективним є поєднання більш кваліфікованого фахівця з менш кваліфікованим.

II. Використання PEST-аналізу в управлінні ризиками, що виникають в інформаційній системі консалтингової фірми.

PEST-аналіз – стратегічний інструмент аналізу, за допомогою якого фірма (у тому числі консалтингова) може оцінити вплив зовнішніх факторів – політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) – на свою діяльність та визначити джерело виникнення ризиків. Найбільш вдалим інструментом аналізу в управлінні ризиками,

Матриця відповідальності RACI в управлінні професійними та кадровими ризиками податкового консультування

Посадова особа Основні етапи продукування послуги	Керівник фірми	Фахівець 1,кваліфікація	Фахівець 2,кваліфікація	Фахівець 3,кваліфікація	Фахівець 4,кваліфікація	Фахівець 5,кваліфікація
Підготовчий (інформаційний)		R				
Діагностика проблеми		I	R			
Планування змін та перспектив		I	I	R		
Впровадження рекомендацій		I	C	C	R	
Заключний (звітний)	A	I	I	I	I	R

Джерело: розроблено автором

що виникають в інформаційній системі консалтингової фірми, виступає саме PEST-аналіз, який доцільно проводити під час стратегічного планування діяльності, при цьому постійно здійснюючи моніторинг змін.

Зауважимо, що перелік факторів зовнішнього середовища функціонування консалтингової фірми може бути далеко не повним. Зрозумілим є й той факт, що групи факторів є джерелами виникнення суто інформаційного та інноваційного ризиків податкового консультування. Що стосується ж маркетингового ризику, то практики, зазвичай, застосовують один із розширених варіантів PEST-аналізу – PESTI-аналіз, який включає, окрім розглянутих факторів, ще й галузевий аналіз ринку (I).

Слід зазначити, що здійснення класичного PEST- або PESTI-аналізу недостатньо в управлінні інформаційними ризиками консалтингової фірми. Результати зазначених аналізів виступають підґрунтям до здійснення аналізу оцінки інформаційних ризиків консалтингової фірми та визначення ступеня їх впливу на діяльність консалтингової фірми. Однак цей аналіз здійснюється винятково експертним шляхом за допомогою форми, відображеної у табл. 4.

Зауважимо, що запропонована методика не обмежує експертів із ризик-менеджменту у кількості факторів за кожною групою, однак до вибірки слід включати найбільш значущі фактори. Збільшення кількості факторів приведе лише до збільшення загальної кількості балів за всіма групами факторів.

Отже, наведена методика PESTI-аналізу в управлінні ризиками інформаційної системи консалтингової фірми відіграє роль інструменту попередження та виявлення ризиків зовнішнього середовища, визначення ступеня їх впливу на діяльність фірми.

III. Використання SWOT-аналізу в управлінні ризиками впровадження результатів послуги податкового консультування клієнтом.

SWOT-аналіз – класичний інструмент управління ризиками фірми з метою її подальшого та ефективного функціонування, який розглядає сильні і слабкі сторони, можливості та загрози фірми. Класичний SWOT-аналіз дає змогу виявити і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх сил і слабкостей своєї фірми з можливостями, які надає їй ринок. З метою управління ризиками впровадження рекомендацій податкової послуги матрицю SWOT-аналізу доцільно будувати з деякими модифікаціями, серед яких включення таких показників:

- ймовірність виникнення події ( $P_i$ ) – від 0 до 1 що пов'язане з фактом того, що ризик виступає ймовірнісною величиною;
- експертну оцінку ( $E_i$ ) впливу кожного окремого фактора – від 1 до 10;
- характер залежності пари факторів, виражений коефіцієнтом кореляції ( $r_{F_1-F_2}$ ) із значеннями -1 – обернений, 1 – прямий, 0 – відсутній зв'язок;
- ступінь прояву слабкої або сильної сторони ( $R_i$ ) – від 0 до 10.

Перехресну оцінку взаємодії факторів окремих груп зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно до наведених параметрів знаходимо за формулою:

$$F_1 + F_2 = \sum_{i=1}^n P_i E_i R_i \times r_{F_1-F_2} \quad (3.1)$$

Модифікована матриця SWOT-аналізу з метою управління ризиками зображена у табл. 5.

Зрозуміло, що всі перетини матриці утворюють чотири групи заходів:

1) S – O: заходи, які необхідно здійснити, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей внаслідок ефективності податкових рекомендацій;

2) S – T: заходи, які необхідно здійснити, щоб використовувати сильні сторони для уникнення загроз внаслідок застосування неефективних податкових рекомендацій;

Таблиця 4

**Модифікований PESTI-аналіз в управлінні ризиками інформаційної системи консалтингової фірми**

№ з/п	Фактор середовища	Ваговий коефіцієнт, $d$	Оцінки експертів, $a$ (від 0 до 10)			Середня оцінка, $\bar{a}$	Середньозважена оцінка
			$E_{11}$	...	$E_{1j}$		
<b>Political</b>							
$P_1$	...	$d_1$	$E_{11}$	...	$E_{1j}$	$\bar{E}_1$	$d_1 \times \bar{E}_1$
...	...	...	...	...	...	...	...
$P_i$	...	$d_i$	$E_{i1}$	...	$E_{ij}$	$\bar{E}_i$	$d_i \times \bar{E}_i$
Всього за групою факторів $P$		$\Sigma d_i$	x	x	x	x	$P = \Sigma d_i \times \bar{E}_i$
<b>Economic</b>							
$E_1$	...	$d_1$	$E_{11}$	...	$E_{1j}$	$\bar{E}_1$	$d_1 \times \bar{E}_1$
...	...	...	...	...	...	...	...
$E_i$	...	$d_i$	$E_{i1}$	...	$E_{ij}$	$\bar{E}_i$	$d_i \times \bar{E}_i$
Всього за групою факторів $E$		$\Sigma d_i$	x	x	x	x	$E = \Sigma d_i \times \bar{E}_i$
<b>Social</b>							
$S_1$	...	$d_1$	$E_{11}$	...	$E_{1j}$	$\bar{E}_1$	$d_1 \times \bar{E}_1$
...	...	...	...	...	...	...	...
$S_i$	...	$d_i$	$E_{i1}$	...	$E_{ij}$	$\bar{E}_i$	$d_i \times \bar{E}_i$
Всього за групою факторів $S$		$\Sigma d_i$	x	x	x	x	$S = \Sigma d_i \times \bar{E}_i$
<b>Technological</b>							
$T_1$	...	$d_1$	$E_{11}$	...	$E_{1j}$	$\bar{E}_1$	$d_1 \times \bar{E}_1$
...	...	...	...	...	...	...	...
$T_i$	...	$d_i$	$E_{i1}$	...	$E_{ij}$	$\bar{E}_i$	$d_i \times \bar{E}_i$
Всього за групою факторів $T$		$\Sigma d_i$	x	x	x	x	$T = \Sigma d_i \times \bar{E}_i$
<b>Industrial</b>							
$I_1$	...	$d_1$	$E_{11}$	...	$E_{1j}$	$\bar{E}_1$	$d_1 \times \bar{E}_1$
...	...	...	...	...	...	...	...
$I_i$	...	$d_i$	$E_{i1}$	...	$E_{ij}$	$\bar{E}_i$	$d_i \times \bar{E}_i$
Всього за групою факторів $I$		$\Sigma d_i$	x	x	x	x	$I = \Sigma d_i \times \bar{E}_i$
<b>Всього балів</b>		<b>1,00</b>	x	x	x	x	<b><math>P + E + S + T + I</math></b>

Джерело: складено автором

3)  $W - O$ : заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони і використовуючи надані можливості внаслідок ефективності рекомендацій;

4)  $W - T$ : заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони і загрози внаслідок ефективності рекомендацій.

Сильні та слабкі сторони є суто індивідуальними характеристиками фірми-клієнта – споживача послуги податкового консультування, що ж стосується можливостей та загроз, то варіанти можуть бути наступні:

– *можливості*: зменшення податкового навантаження, отримання податкових пільг (що приводить до зростання прибутку, який може бути спрямований на різні цілі розвитку та нарощення діяльності) тощо;

– *загрози*: збільшення податкового навантаження (що приведе до зменшення прибутку), посилення контролю з боку органів податкового контролю, притягнення до кримінальної відповідальності тощо.

Використовуючи результати модифікованого SWOT-аналізу у цілях управління ризиками фірми, що впроваджує послуги консультування, можна встановити такі параметри, викладені у табл. 6.

Отже, розглянута методика модифікованого SWOT-аналізу є простим та наочним інструментом аналізу інформації та прийняття управлінських рішень, якими можна скористатися як до впровадження рекомендацій податкової консультаційної послуги, так і після впровадження.

Модифікована матриця SWOT-аналізу в цілях управління ризиками фірми, що впроваджує послуги податкового консультування

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ									
		Можливості (O)					Загрози (T)				
				$O_1$	...	$O_i$			$T_1$	...	$T_i$
		$P \rightarrow$	$R \downarrow$	$P_1$	...	$P_i$	$E_1$	...	$E_i$	$x$	$x$
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Сильні сторони (S)	$S_1$	$R_1$	$r_{S_1-O_1}$	...	$r_{S_1-O_i}$	$\Sigma S_1 O_i$	$r_{S_1-T_1}$	...	$r_{S_1-T_i}$	$\Sigma S_1 T_i$
				$P_1 E_1 R_1$	...	$P E_i R_1$		$P_1 E_1 R_1$	...	$P E_i R_1$	
		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
		$S_i$	$R_i$	$r_{S_i-O_1}$	...	$r_{S_i-O_i}$	$\Sigma S_i O_i$	$r_{S_i-T_1}$	...	$r_{S_i-T_i}$	$\Sigma S_i T_i$
				$P_1 E_1 R_i$	...	$P E_i R_i$		$P_1 E_1 R_i$	...	$P E_i R_i$	
			$\Sigma SO$	$\Sigma S O_1$	...	$\Sigma S O_i$	<b>S + O</b>	$\Sigma S T_1$	...	$\Sigma S T_i$	<b>S + T</b>
	Слабкі сторони (W)	$W_1$	$R_1$	$r_{W_1-O_1}$	...	$r_{W_1-O_i}$	$\Sigma W_1 O_i$	$r_{W_1-T_1}$	...	$r_{W_1-T_i}$	$\Sigma W_1 T_i$
				$P_1 E_1 R_1$	...	$P E_i R_1$		$P_1 E_1 R_1$	...	$P E_i R_1$	
		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
		$W_i$	$R_i$	$r_{W_i-O_1}$	...	$r_{W_i-O_i}$	$\Sigma W_i O_i$	$r_{W_i-T_1}$	...	$r_{W_i-T_i}$	$\Sigma W_i T_i$
			$P_1 E_1 R_i$	...	$P E_i R_i$		$P_1 E_1 R_i$	...	$P E_i R_i$		
		$\Sigma W$	$\Sigma W O_1$	...	$\Sigma W O_i$	<b>W + O</b>	$\Sigma W T_1$	...	$\Sigma W T_i$	<b>W + T</b>	

Джерело: складено автором

Таблиця 6

Інтерпретація SWOT-аналізу

Умова	Ознака	Умова
$S + O < W + T$	нестача резервів, яка не дозволяє покрити наслідки фінансового ризику	$S + T > W + O$
$S + O = W + T$	безризикова діяльність: покриття наслідків фінансового ризику	$S + T = W + O$
$S + O > W + T$	надлишок резервів, який дозволяє покрити наслідки фінансового ризику	$S + T < W + O$

Джерело: розроблено автором

IV. Використання GAP-аналізу в управлінні ризиками впровадження результатів послуги податкового консультування клієнтом.

GAP-аналіз – метод стратегічного аналізу, запропонований Школою бізнесу Стенфордського університету, який призначений для виявлення розбіжностей між запланованим результатом та поточним станом для подальшого розроблення заходів, спрямованих на повне або часткове усунення цих розбіжностей. З погляду податкового консультування GAP-аналіз може слугувати класичним прикладом аналітичної оцінки ефективності зміни податкового режиму фірми-клієнта після впровадження рекомендацій податкової консультаційної послуги. Для здійснення GAP-аналізу ризиків податкового консультування будується таблиця показників, що характеризують ефективність зміни податкового режиму. Зокрема, під час

складання таблиці слід врахувати встановлення запланованих та поточних рівнів показників за певний період. Умовні вихідні дані GAP-аналізу відображено у табл. 7.

У разі, якщо розриви GAP-аналізу матимуть негативний характер (іншими словами – заплановані рівні показників не були досягнуті), то саме на цей фактор вплинули ризики податкового консультування, тим самим визначивши джерело виникнення фінансового ризику.

Графічно результати GAP-аналізу відображають таким чином:

На нашу думку, GAP-аналіз зміни податкового режиму доцільно застосувати перед впровадженням рекомендацій, отримавши матеріали планів та перспективних змін, наданих консалтинговою фірмою. Саме це зможе забезпечити уникнення або мінімізацію ризиків, які можуть виникнути в

процесі впровадження змін та подальшого функціонування фірми-клієнта.

V. Використання Tax Due Diligence в управлінні ризиками податкового консультування.

Tax Due Diligence – процедура загальної незалежної перевірки Due Diligence («перевірка належної сумлінності»), спрямована на детальний аналіз податкових ризиків як предмета окремої перевірки. Більшість фахівців у сфері здійснення Due Diligence зазначають, що основним підходом до проведення цієї процедури є ризик-

орієнтований. Саме тому, на нашу думку, цей метод може застосовуватися в управлінні ризиками податкового консультування як із боку консалтингової фірми, так і з боку фірми-клієнта, що запроваджує рекомендації податкової консультаційної послуги.

Типовий механізм процесу Tax Due Diligence відображено на рис. 2.

Оцінку ризиків у контексті проведення Tax Due Diligence доцільно здійснювати за таким алгоритмом [13]:

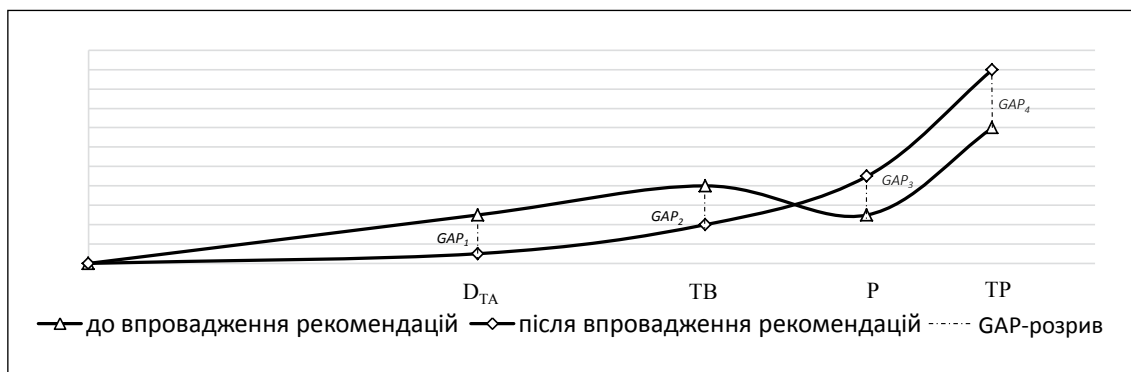


Рис. 1. Графік GAP-аналізу зміни податкового режиму

Джерело: побудовано автором

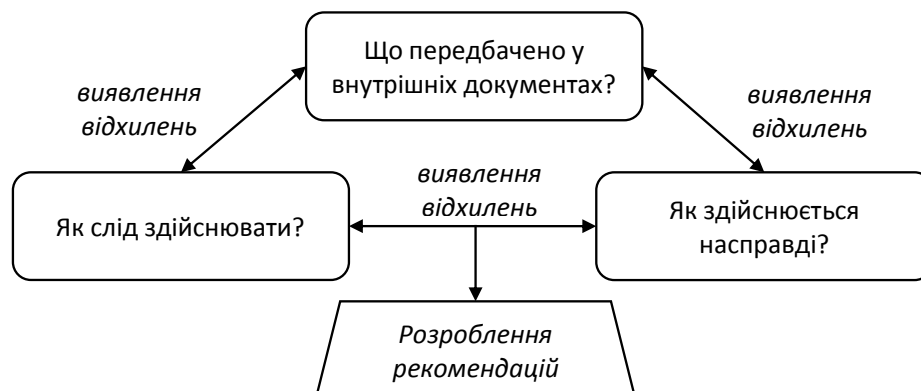


Рис. 2. Механізм здійснення Due Diligence

Джерело: складено на основі [12]

Таблиця 7

Вихідні дані GAP-аналізу в цілях управління ризиками змін податкового режиму

№ з/п	Показник	Стан податкового режиму	
		до впровадження рекомендацій	після впровадження рекомендацій
1	Частота податкових перевірок діяльності	$D_{TA0}$	$D_{TA1}$
2	Величина податкового навантаження у порівнянні з галузевим показником	$TB_0$	$TB_1$
3	Темпи зростання прибутковості	$P_0$	$P_1$
4	Ступінь використання можливостей застосування податкових пільг	$TP_0$	$TP_1$

Джерело: розроблено автором

1) визначення параметру ймовірності виникнення податкового ризику експертним методом шляхом надання умовних балів;

2) визначення рівня матеріальності ризику. У нашому разі – фінансового ризику внаслідок упровадження неефективних рекомендацій послуги податкового консультування, тому за показник матеріальності ризику приймемо рівень податкового навантаження – для фірми-клієнта, ризик понесення втрат через надання неякісної послуги – для консалтингової фірми;

3) визначення параметру фінансового ефекту ризику для подальшого порівняння з параметром рівня матеріальності ризику;

4) визначення підсумкової оцінки.

Таким чином, процедура Tax Due Diligence може виступати унікальним інструментом управління ризиками, адже здійснюється спеціалізованими фахівцями провідних аудиторських та консалтингових структур, які зазвичай мають міжнародне визнання.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, як аналітичне забезпечення управління ризиками податкового консультування запропоновано комплекс інструментів стратегічного аналізу в цілях управління ризиками, адаптований під процес податкового консультування як із позиції фірми-консультанта, так і з позиції клієнта за усіма джерелами та видами ризиків. З метою інтерпретації результатів застосування інструментів стратегічного аналізу відповідно до процесу податкового консультування було удосконалено такі аналітичні методики, як матрицю відповідальності RAM та RACI, PEST-аналіз, SWOT-аналіз. Зокрема, розглянуто та удосконалено універсальну найефективнішу методику управління податковими ризиками – Tax Due Diligence – організація та здійснення якої вимагає якісних кадрових та значних витрат фінансових ресурсів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сітарчук А.Ю. Сутність due diligence і можливості використання в Україні. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013 № 1 (16). С. 267–269.

2. Кутер М.И. Концепция процедуры дью-дилідженс как современной аудиторско-консалтин-

говой услуги. *Теория учетно-контрольных и аналитических процессов*, № 6, 2016. С. 51–65.

3. Жихор О.Б., Котова Н.М. Шляхи нейтралізації фінансового ризику і підвищення фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2012. № 1(13). С. 76–78.

4. Герасимович І.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління ризиками і резервами підприємства, механізмами і інструментами бухгалтерського і фінансового інжинірингу. *Фінанси, облік і аудит*. Київ: КНЕУ, 2017. Вип. 2. С. 202–215.

5. Тучак Т.В., Богдан С.В. Концептуальні засади становлення та функціонування інституту податкового консультування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1 (18) [Online]. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/18-2019>

#### REFERENCES:

1. Sitarchuk A. (2013) Sutnist due diligence i mozhlyvosti vykorystannia v Ukraini [The essence of due diligence and usability in Ukraine]. *Visnyk Universtetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy*. # 1 (16). PP. 267–269 (in Ukrainian)

2. Kuter M. (2016) Kontseptsiya protsedury diudlydzhens kak sovremennoi audytorsko-konsaltnhovoї usluhy [Concept of the procedure of the diving as a modern audit and consulting service]. *Teoriya uchetno-kontrolnykh y analytycheskykh protsessov*, # 6, PP. 51–65 (in Russian)

3. Zhykhor O., Kotova N. (2012) Shliakhy neutralizatsii finansovoho ryzyku i pidvyshchennia finansovoi stiikosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Ways of neutralization of financial risk and increase of financial stability of the enterprise in modern economic conditions]. *Visnyk Universtetu bankivskoi spravy NBU*. # 1(13). PP. 76–78 (in Ukrainian)

4. Herasymovych I. (2017) Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia ryzykamy i rezervamy pidpriemstva, mekhanizmamy i instrumentamy bukhgalterskoho i finansovoho inzhynirynhu [Accounting and analytical support for risk management and enterprise reserves, mechanisms and instruments of accounting and financial engineering]. *Finansy, oblik i audyt*. Kyiv: KNEU. Vol. 2. PP. 202–215. (in Ukrainian)

5. Tuchak T., Bohdan S. (2019) Kontseptualni zasady stanovlennia ta funktsionuvannia instytutu podatkovoho konsultuvannia [Conceptual foundations of the formation and functioning of the tax consulting institute]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. # 1 (18) [Online]. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/18-2019> (in Ukrainian)



**Tytenko Larysa**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Management Accounting,  
Business Analysis and Statistics  
University of the State Fiscal Service of Ukraine**Bohdan Sviatoslav**Student  
University of the State Fiscal Service of Ukraine

## ANALYTICAL INSTRUMENTS OF RISK MANAGEMENT OF TAX COUNSELING

**The purpose of the article.** In today's dynamic conditions, the improvement of Ukraine's tax policy is aimed at simplifying the tax system, reducing the number and unification of the tax base. At the same time, in the system of tax relations in the practice of the application of tax legislation, complicated by its constant changes, there are unresolved problems, including in terms of rules and procedures for paying individual taxes. At the same time it should be noted that the reduction of the amount of taxes paid, clarification of the controversial issues in the tax legislation can be achieved in different ways. It is in these cases that there is a need for professional assistance from tax consultants. In turn, in order to avoid adverse situations and incur losses while obtaining and implementing tax advisory services, the system of information provision of this process is essential, the main and most powerful of which can be the analytical system. The peculiarity of using the tools of the analytical system of the subject of the tax consultancy process directly constitutes the relevance of the topic and is of scientific interest.

**Methodology.** The methodological basis for the knowledge of the object of scientific work was the postulates of the theory of systemic solution of the problem, in particular, an integrated approach was implemented. During the work on the research used:

– general scientific methods: analysis, synthesis, induction, deduction, specification, abstraction, method of logical research;

– special methods: comparative analysis – compilation of the tax classification system for tax counseling; systematic – construction of a tax risk consulting system from the position of a consulting firm, the formation of a system of accounting for risk management; logical ordering – forming a map of risk management of tax counseling; probabilistic assessment – guidance system of indicators for determining the degree of impact of financial risks implementation of recommendations of tax counseling; economic-mathematical modeling – method of calculation of integral coefficients in risk assessment.

**Results.** As an analytical support for tax risk management, a range of strategic analysis tools for risk management is proposed, tailored to the tax consulting process both from the position of the consultant firm and from the client's position on all sources and types of risks. In order to interpret the results of the use of strategic analysis tools in accordance with the tax advisory process, analytical methods such as the RAM and RACI matrix, PEST analysis, and SWOT analysis have been improved. In particular, the comprehensive and most effective tax risk management methodology – Tax Due Diligence – is considered and improved, and the organization and implementation of which requires high-quality staffing and considerable financial resources.

**Practical implications.** The practical implications of the research results is the possibility of their practical application in the risk management system of both a consulting firm and a consumer of consulting services.

**Value/originality.** Scientific results can be obtained through the practical application of higher education institutions in the educational process, which carry out the preparation of masters in specialty 071 "Accounting and taxation" (specialization: Tax consultancy).