ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ

ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 28

Одеса

2019

Головний редактор:

Шапошников Костянтин Сергійович – доктор економічних наук, професор.

Заступник головного редактора:

Маргасова Вікторія Геннадіївна – доктор економічних наук, професор.

Відповідальний секретар:

Коркоц Олександр Миколайович – кандидат економічних наук.

Члени редколегії видання:

Барна Марта Юріївна – доктор економічних наук, доцент.
Верхоглядова Наталія Ігорівна – доктор економічних наук, професор.
Войт Сергій Миколайович – доктор економічних наук.
Гулей Анатолій Іванович – доктор економічних наук.
Князєва Олена Альбертівна – доктор економічних наук, професор.
Коваленко Олена Валеріївна – доктор економічних наук, професор.
Кузьминчук Наталія Валеріївна – доктор економічних наук, професор.
Миронова Лариса Геннадіївна – доктор економічних наук.
Скидан Олег Васильович – доктор економічних наук, професор.
Шмиголь Надія Миколаївна – доктор економічних наук, професор.
Ліна Пілеліене – Ph.D., професор економіки.
Натія Гоголаурі – доктор економічних наук, професор.
Анджей Паулік – доктор економіки хабілітований, професор.
Катерина Нацвлішвілі – доктор економічних наук, професор.

Електронна сторінка видання – www.market-infr.od.ua

Видання входить до «Переліку електронних фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 7 жовтня 2016 року № 1222

Рекомендовано до поширення через мережу Internet
Вченою радою Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (протокол № 2 від 25.02.2019 року)

ISSN (Online): 2519-2868

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2019

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.*

Статья 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, PEST-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, PEST-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 невирішені 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 необхідність 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.

І. 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 горизонталями 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 х 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 консультаційної 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

Центр відповідальності / Основні етапи продукування послуги	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
Контрольні точки	1	5	2	1	1	1	5	**16 / 16**	**16 / 19**
Порожні контрольні точки	4	0	3	4	4	4	0	**19 / 16**	**19 / 19**

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 розмежовує 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,

Таблиця 3

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:

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

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_1	…	E_j		
Political							
P_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
P_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів P		Σd_i	x	x	x	x	$P = \Sigma d_i \times \overline{E_i}$
Economic							
E_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
E_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів E		Σd_i	x	x	x	x	$E = \Sigma d_i \times \overline{E_i}$
Social							
S_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
S_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів S		Σd_i	x	x	x	x	$S = \Sigma d_i \times \overline{E_i}$
Technological							
T_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
T_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів T		Σd_i	x	x	x	x	$T = \Sigma d_i \times \overline{E_i}$
Industrial							
I_1	…	d_1	E_{11}	…	E_{1j}	$\overline{E_1}$	$d_1 \times \overline{E_1}$
…	…	…	…	…	…	…	…
I_i	…	d_i	E_{i1}	…	E_{ij}	$\overline{E_i}$	$d_i \times \overline{E_i}$
Всього за групою факторів I		Σd_i	x	x	x	x	$I = \Sigma d_i \times \overline{E_i}$
Всього балів		***1,00***	x	x	x	x	***P + E + S + T + I***

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.

Таблиця 5

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

				ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ							
				Можливості (О)				***Загрози (Т)***			
				O_1	…	O_i		T_1	…	T_i	
			P →	P_1	…	P_i		P_1	…	P_i	
			E →	E_1	…	E_i	***Σ SO***	E_1	…	E_i	***Σ ST***
			R ↓	x	x	x		x	x	x	
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	***Сильні сторони (S)***	S_1	R_1	$r_{S_1-O_1}$ … $r_{S_1-O_i}$ $P_1E_1R_1$ … $P_iE_iR_1$			ΣS_1O_i	$r_{S_1-T_1}$ … $r_{S_1-T_i}$ $P_1E_1R_1$ … $P_iE_iR_1$			ΣS_1T_i
		…	…	… … …			…	… … …			…
		S_i	R_i	$r_{S_i-O_1}$ … $r_{S_i-O_i}$ $P_1E_1R_i$ … $P_iE_iR_i$			ΣS_iO_i	$r_{S_i-T_1}$ … $r_{S_i-T_i}$ $P_1E_1R_i$ … $P_iE_iR_1$			ΣS_iT_i
		Σ SO		ΣS_iO_1	…	ΣS_iO_i	**S + O**	ΣS_iT_1	…	ΣS_iT_i	**S + T**
	Слабкі сторони (W)	W_1	R_1	$r_{W_1-O_1}$ … $r_{W_1-O_i}$ $P_1E_1R_1$ … $P_iE_iR_1$			ΣW_1O_i	$r_{W_1-T_1}$ … $r_{W_1-T_1}$ $P_1E_1R_1$ … $P_iE_iR_1$			ΣW_1T_i
		…	…	… … …			…	… … …			…
		W_i	R_i	$r_{W_i-O_1}$ … $r_{W_i-O_i}$ $P_1E_1R_i$ … $P_iE_iR_i$			ΣW_iO_i	$r_{W_i-T_i}$ … $r_{W_i-T_i}$ $P_1E_1R_i$ … $P_iE_iR_1$			ΣW_iT_i
		Σ W		ΣW_iO_1	…	ΣW_iO_i	**W + O**	ΣW_iT_1	…	ΣW_iT_i	**W + T**

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 упровадженням 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]:

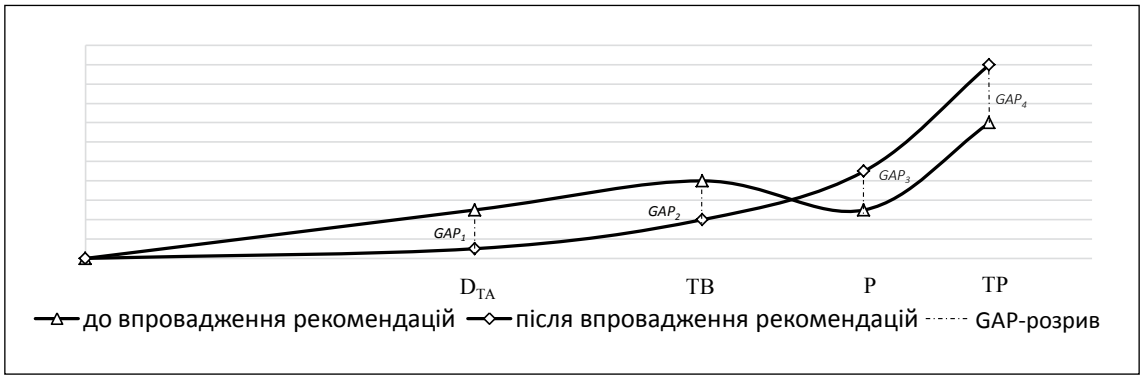


Рис. 1. Графік GAP-аналізу зміни податкового режиму

Джерело: побудовано автором

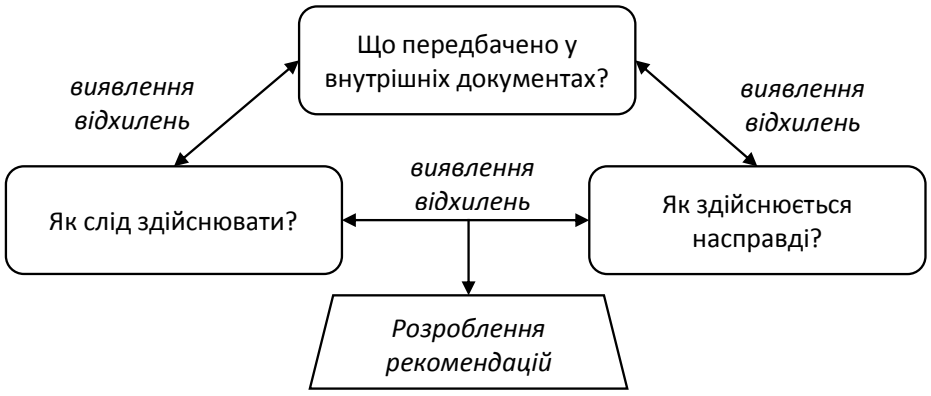


Рис. 2. Механізм здійснення Due Diligence

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-дилидженс как современной аудиторско-консалтинговой 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 Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy.* # 1 (16). PP. 267–269 (in Ukrainian)

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

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

4. Herasymovych I. (2017) Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia ryzykamy i rezervamy pidpryiemstva, mekhanizmamy i instrumentamy bukhhalterskoho 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).

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Підопригора Л.А.
ДЕРЖАВНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ У НАГРОМАДЖЕННІ НАЦІОНАЛЬНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ…… **3**

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Білоус С.В., Масюк Ю.О., Красько А.Б.
ЕКОНОМІЧНІ ТА РЕСУРСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФЕСТИВАЛЬНОГО ТУРИЗМУ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ…… **11**

Резяпов К.І.
ПРОБЛЕМИ МЕГАРЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ…… **18**

Стадник Г.В., Радіонова Л.О.
МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ МІСТОМ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ…… **23**

Стрілець В.Ю.
СУЧАСНИЙ СТАН ІНФРАСТРУКТУРИ ДЕРЖАВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ…… **31**

Удовиченко С.М.
РОЛЬ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ…… **38**

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Антипцева О.Ю., Гусаров О.О., Дуднєва Ю.Е.
МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ СКЛАДНИК УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ СПОЖИВАЧІВ В ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС НА ПІДПРИЄМСТВІ…… **44**

Балановська Т.І., Гогуля О.П.
РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ…… **51**

Гнатишин Л.Б.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ…… **60**

Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Литвинчук К.С.
СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…… **68**

Дейнега О.В.
ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТОВАРІВ НА РИНКУ B2B…… **74**

Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О.
СУЧАСНИЙ СТАН ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ФЕРОСПЛАВНОЇ ПРОДУКЦІЇ…… **81**

Бойківська Г.М., Дончак Л.Г.
МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА…… **88**

Ільченко В.Ю., Петровська С.І.
ЯКІСТЬ – СКЛАДОВА СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПОСЛУГИ…… **94**

Іпполітова І.Я., Селезньова Г.О.
СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВ ЯК НАПРЯМ ЇХНЬОГО ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ…… **99**

Коленда Н.В., Матвійчук Н.М.
ПОНЯТТЯ КОМЕРЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ РІВНЯ…… **107**

Компанець К.А., Литвишко Л.О., Гурч Л.М.
ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ…… **113**

Косовська В.В.
РОЛЬ ЕНЕРГЕТИЧНОГО НАПРЯМУ ТРАНСФЕРНОЇ СИСТЕМИ У ПОКРАЩЕННІ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА…… **120**

Макаренко Н.О., Мироненко О.О.
ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ…… **128**

Моргун В.В., Васюта В.Б.
ЗАХОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ…… **135**

Осадчук І.В., Боліла С.Ю.
«ЗЕЛЕНЕ» ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ СІМЕЙНИМИ ФЕРМЕРСЬКИМИ ГОСПОДАРСТВАМИ УКРАЇНИ **145**

Панасюк В.М.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ **150**

Попик М.М.
ЯКІСТЬ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА **156**

Продіус Ю.І., Біюк В.А.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ **161**

Стратійчук В.М.
ОСОБЛИВОСТІ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ **167**

Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О., Оношко О.С.
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВАХ – СУБ'ЄКТАХ ЗЕД **174**

Фархшатова О.В.
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВЕНЧУРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ **181**

Фімяр С.В., Шпильовий В.А.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ **186**

Штангрет А.М., Караїм М.М., Штангрет І.А.
СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА **194**

РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Метіль Т.К.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ **200**

Поколодна М.М., Писарева І.В.
РОЗВИТОК ТУРИСТСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ **209**

РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Ковінько О.М., Середницька Л.П.
ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЧА ЗАСОБАМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПАКУВАННЯ **218**

Сенишин О.С.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ ОХОРОНИ ПРИРОДНОГО ДОВКІЛЛЯ В УКРАЇНІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИНУТИХ КРАЇН **224**

Хаврова К.С., Плужнікова Л.М.
ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЕКОЛОГІЧНА ЕКОНОМІКА» **233**

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Шильнікова З.М., Матушкіна М.В.
УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ **238**

РОЗДІЛ 7. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Алескерова Ю.В., Лучкань В.С.
ДЕПОЗИТНА ПОЛІТИКА БАНКІВ УКРАЇНИ **245**

Богма О.С., Болдуєва О.В.
ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДНИКІВ ІНТЕГРАТИВНОЇ НАУКОВОЇ МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ КАТЕГОРІЇ «БЮДЖЕТНА БЕЗПЕКА» **250**

Валюх А.В., Зайцев О.В.
АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ **255**

Волкова О.Г.
ФІСКАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МІСЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ **263**

Городецька Т.Е., Лень Д.М.
ФІСКАЛЬНІ РИЗИКИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ..... **270**

Коваленко В.В., Сергєєва О.С.
ЗАОЩАДЖЕННЯ НАСЕЛЕННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ БАНКІВ..... **275**

Кононенко Г.І.
СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... **284**

Морозова Д.А., Косарєва І.П.
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО АНАЛІЗУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА..... **289**

Нетудихата К.Л., Жукова В.Є.
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОЦІНКА, ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЇЇ РІВЕНЬ..... **295**

Алескерова Ю.В., Онуфрієць Т.С.
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ..... **304**

Садура О.Б., Агрес О.Г., Томашевський Ю.М.
РОЗВИТОК ЛІЗИНГУ ТА ЙОГО ПЕРСПЕКТИВИ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ..... **308**

Слободянюк Н.О., Юнацький М.О., Шелевер А.М.
АНАЛІЗ АКТИВІВ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»..... **313**

Фурсова В.А.
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ..... **320**

РОЗДІЛ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Гудзь Н.В.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВІДПОВІДНО ДО МСФЗ,
ДИРЕКТИВИ ЄС ТА НСБО..... **330**

Гура Н.О., Данильченко Т.А.
ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ Й ОПОДАТКУВАННЯ КРЕДИТІВ ВІД НЕРЕЗИДЕНТІВ..... **337**

Калініченко З.Д.
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФОРМ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ..... **342**

Романькова О.М.
АНАЛІЗ БАРТЕРНИХ ОПЕРАЦІЙ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ
ТА ЇХ ОБЛІК..... **353**

Титенко Л.В., Богдан С.В.
АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
ПОДАТКОВОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ..... **359**

Томчук О.Ф.
ЗВІТНІСТЬ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА..... **368**

Шевчук Л.П., Дончевський Б.В., Войтович Н.С.
СИСТЕМА Е-АУДИТУ ДФС УКРАЇНИ – НОВА ФОРМА
ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ..... **376**

Шепель І.В.
ОСОБЛИВОСТІ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКОВІЙ ПОЛІТИЦІ НАРАХУВАНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕНЬ..... **384**

РОЗДІЛ 9. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Поздняков Ю.В., Лапішко М.Л.
ВПЛИВ ДИНАМІКИ ЗМІНИ ВАРТОСТІ БРЕНДУ НА ПОКАЗНИКИ ЙОГО ЗНОСУ..... **393**

Kolenko V.V., Nakonechna V.I., Anosova Yu.P.
THE MATHEMATICAL MODELS AND METHODS OF COMMERCIAL INFORMATION
PROTECTION USAGE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT..... **402**

CONTENTS

SECTION 1. ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Pidopryhora Larysa
STATE SECTOR OF ECONOMY IN NATIONAL HUMAN CAPITAL CONSUMPTION..... **3**

SECTION 2. ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Sophiia Bilous, Yuliia Masiuk, Anna Krasko
ECONOMICAL AND RESOURCE ASPECTS OF DEVELOPMENT OF FESTIVAL TOURISM IN UKRAINE..... **11**

Reziapov Kyrylo
PROBLEMS OF MEGAREGULATION OF THE FINANCIAL MARKET OF UKRAINE..... **18**

Stadnyk Grygoriy, Radionova Liudmyla
CASE FRAME BY SMALL CITY OF UKRAINE: CALLS OF MODERNITY..... **23**

Strilets Victoriia
THE MODERN POSITION OF THE STATE SUPPORT INFRASTRUCTURE FOR DEVELOPMENT THE SMALL ENTERPRISE IN UKRAINE..... **31**

Udovychenko Svitlana
THE ROLE OF TRANSFER OF TECHNOLOGIES IN INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY..... **38**

SECTION 3. ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Antyptseva Olena, Gusarov Oleksandr, Dudnieva Iuliia
MARKETING AS A KEY COMPONENT OF THE CONSUMER INTEGRATION MANAGEMENT TO THE INNOVATIVE PROCESS AT THE ENTERPRISE..... **44**

Balanovska Tetiana, Gogulya Olga
DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE RURAL AREAS: OPPORTUNITIES AND THREATS..... **51**

Hnatyshyn Liudmyla
TRANSFORMATION OF LAND USE OF FARMING ENTERPRISES..... **60**

Hurbyk Yurii, Biliaiev Serhii, Lytvynchuk Karyna
ESSENCE AND FEATURES OF THE INVESTMENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE..... **68**

Deineha Oleksandr
ORGANIZATION OF MOVEMENT OF INFORMATION FLOWS OF THE CHANNEL OF SUPPLIES OF INVESTMENT GOODS IN THE B2B MARKET..... **74**

Dovbnya Svitlana, Pysmenna Oleksandra, Naydovska Angelina
CURRENT STATE AND STRATEGY OF DEVELOPMENT FOR ENTERPRISES-PRODUCERS OF FERROALLOY PRODUCTS..... **81**

Boikivska Galyna Mykolaivna, Donchak Lesia Grygorivna
MECHANISM OF FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF ENTERPRISE..... **88**

Ilchenko Viktoria, Petrovska Svitlana
QUALITY IS A COMPONENT OF THE CONSUMER VALUE OF THE SERVICE..... **94**

Ippolitova Inna, Seleznova Halyna
STRATEGIC PARTNERSHIPS OF ENTERPRISES AS A DIRECTION OF THEIR EXTERNAL DEVELOPMENT..... **99**

Kolenda Nataliia, Matviichuk Nataliia
CONSEPT OF COMMERCIAL SAFETY OF THE ENTERPRISE AND METHODS OF ESTIMATION ITS LEVEL..... **107**

Kompanets Kateryna, Gurch Lyudmila, Litvishko Liliya
INFORMATION SYSTEM OF STRATEGIC MARKETING OF THE BUSINESS SPHERES..... **113**

Kosovska Vira
ROLE OF ENERGY TREND OF TRANSFER SYSTEM IN IMPROVING ECONOMIC INDICATORS OF THE ENTERPRISE..... **120**

Makarenko Natalia, Mironenko Oksana
LOGISTIC STRATEGIES OF AGRARIAN ENTERPRISES: PRINCIPLES OF FORMATION AND REALIZATION..... **128**

Morgun Vladislav, Viktoriia Vasiuta
EVENTS ON OPTIMIZATION OF PRICING ON ENTERPRISE..... **135**

Osadchuk Iryna, Bolila Svitlana
“GREEN” LOGISTICS MANAGEMENT OF FAMILY FARMS IN UKRAINE..... **145**
Panasyuk Valentuna
CONCEPTUAL APPROACHES TO FORMING ECONOMIC POLICY
OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS..... **150**
Popyk Mariana
QUALITY AS A DEFINING FACTOR OF PROVISION OF COMPETITIVENESS
OF ENTERPRISES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS..... **156**
Prodius Yulia, Biyuk Vasyl
CONCEPTUAL APPROACHES TO FORMING INTELLECTUAL CAPITAL IN THE MODERN WORLD..... **161**
Stratiichuk Victoria
FEATURES OF IDENTIFICATION AND EVALUATION OF RISKS EFFECTS ON IMPLEMENTATION
THE STRATEGY OF MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS OF TRADE ENTERPRISE **167**
Turchina Svitlana, Dashutina Lyudmila, Onoshko Oleksandr
FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES
AS SUBJECTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY..... **174**
Farhshatova Olha
MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF VENTURE ENTERPRISE
AS A CATALYST OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN UKRAINE..... **181**
Fimyar Svitlana, Shpyliovy Viktor
CONCEPTUAL BASIS OF BUSINESS RISKS EVALUATION..... **186**
Shtangret Andriy, Karaym Myroslava, Shtangret Iryna
STRATEGIC CONTROLLING IN THE SYSTEM OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISES..... **194**

SECTION 4. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Metil Tatiana
CONCEPTUAL APPROACHES ON ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
FORMING REGIONAL COMPLEX OF MARKETING OF INNOVATIONS..... **200**
Pokolodna Mariya, Pysareva Iryna
TOURISM INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT: REGIONAL ASPECTS..... **209**

SECTION 5. ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION

Kovin’ko Olena, Serednytska Liudmyla
FORMATION OF MEASURES OF INFLUENCE ON THE CONSUMER BY INNOVATIVE PACKING..... **218**
Senyshyn Oksana
DIRECTIONS FOR IMPROVING THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION
OF GOVERNMENT TARGETED PROGRAMS FOR PROTECTION OF NATURAL ENVIRONMENT
IN UKRAINE: WORLD EXPERIENCE OF DEVELOPED COUNTRIES..... **224**
Khavrova Kateryna, Pluzhnikova Lyudmila
DEFINITION OF CONCEPT ECOLOGICAL ECONOMY..... **233**

SECTION 6. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

Shylnikova Zoya, Matushkina Mariia
MANAGEMENT OF ORGANIZATION STAFF BUSINESS CAREER
UNDER MODERN CONDITIONS..... **238**

SECTION 7. MONEY, FINANCES AND CREDIT

Aleskerova Yuliia, Luchkan Vita
DEPOSIT POLICY OF BANKS OF UKRAINE..... **245**
Bogma Olena, Bolduieva Oksana
STATEMENT OF COMPONENT INTEGRATED SCIENTIFIC METHODOLOGY
OF THE STUDY OF THE CATEGORY «BUDGET SECURITY»..... **250**
Valiukh Alina, Zaitsev Oleksander
ANALYSIS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT
OF THE FINANCIAL STATE ENTERPRISES OF UKRAINE..... **255**
Volkova Oksana
FISCAL EFFICIENCY OF LOCAL TAXATION IN UKRAINE..... **263**

Gorodetska Tetiana, Len Dariya
FISCAL RISKS OF FORMATION OF INCOMES OF LOCAL BUDGETS..... **270**
Kovalenko Viktoriya, Sergeeva Olena
PUBLIC SAVINGS IN SUPPORT OF FINANCIAL RESOURCES OF BANKS..... **275**
Kononenko Anna
INSURANCE MARKET OF UKRAINE: ANALYSIS AND PROSPECTS..... **284**
Morozova Dar'ia, Kosareva Iryna
SYSTEMIZATION OF APPROACHES TO ANALYSIS OF EMPLOYMENT FLOWS
OF THE ENTERPRISE..... **289**
Netudyhata Kostiantyn, Zhukova Viktoriia
FINANCIAL SAFETY OF ENTERPRISES: ESSENCE, EVALUATION,
FACTORS OF INFLUENCE AT ITS LEVEL..... **295**
Aleskerova Yuliia, Onufriets Tatyana
FINANCIAL MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES..... **304**
Sadura Oksana, Agres Oksana, Tomashevsky Yuriy
DEVELOPMENT OF LEASING AND ITS PERSPECTIVES
IN AGROINDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE..... **308**
Slobodyanyuk Nataliya, Yunatskyi Marian, Shelever Alina
ANALYSIS OF ASSETS AND WAYS FOR IMPROVING CREDIT ACTIVITY
OF COMMERCIAL BANKS AT THE EXAMPLE OF PAYABLE "RAYFHAISEN BANK AVAL"..... **313**
Fursova Viktoriya
IMPROVING METHODS OF EVALUATION OF THE FINANCIAL SECURITY LEVEL
OF BANKING INSTITUTIONS..... **320**

SECTION 8. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Hudz Nataliia
CONCEPTUAL MODELS OF THE FORMULATION OF FINANCIAL RESULTS
IN ACCORDANCE WITH IFRS, EU DIRECTIVE, AND NATIONAL ACCOUNTING STANDARDS..... **330**
Gura Nadia, Danylchenko Tetiana
FEATURES OF ACCOUNTING AND TAXATION OF CREDITS FROM NON-RESIDENTS..... **337**
Kalinichenko Zoya
FEATURES OF USE OF DOCUMENTARY FORMS SUPPORT TRANSFER PRICING..... **342**
Romankova Oksana
ANALYSIS OF BARTER OPERATIONS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY
OF UKRAINE AND THEIR ACCOUNTING..... **353**
Tytenko Larysa, Bohdan Sviatoslav
ANALYTICAL INSTRUMENTS OF RISK MANAGEMENT OF TAX COUNSELING..... **359**
Tomchuk Olena
CASH FLOW STATEMENT AS AN ELEMENT OF INFORMATION SUPPORT FOR ANALYSIS
OF FINANCIAL STATUS OF THE ENTERPRISE..... **368**
Shevchuk Lyudmila, Donchevsky Bogdan, Voitovich Natalia
SYSTEM OF E-AUDIT OF DFS OF UKRAINE – A NEW FORM OF TAX CONTROL OF WAGES..... **376**
Shepel Inesa
FEATURES OF REFLECTION OF PROVISIONS IN ACCOUNTING POLICY..... **384**

SECTION 9. MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Pozdnyakov Yuriy, Lapishko Maria
BRAND NAME VALUE DYNAMIC TIME CHANGES INFLUENCE
ON IT'S DEPRECIATION INDEXES..... **393**
Kolenko Violeta, Nakonechna Viktoriia, Anosova Yuliia
THE MATHEMATICAL MODELS AND METHODS OF COMMERCIAL INFORMATION
PROTECTION PROCESSES USAGE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT..... **402**

Наукове видання

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Електронний науково-практичний журнал

Випуск 28

Коректура • *Н. Ігнатова*

Комп’ютерна верстка • *В. Удовиченко*

Засновник видання:
ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»
Адреса редакції: вул. Сегедська 18, кабінет 432,
м. Одеса, Україна, 65009
Телефон: +38 (048) 709-38-69
Веб-сайт журналу: www.market-infr.od.ua
E-mail редакції: journal@market-infr.od.ua