

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.1)

УДК 336.2

*О. М. Тимченко,  
доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
ORCID: 0000-0002-8143-1261  
Ю. В. Сибірянська,  
кандидат економічних наук, доцент  
ORCID: 0000-0003-4075-3560*

## **ПЕРЕДУМОВИ СЕГМЕНТАЦІЇ ПОДАТКОВИХ БОРЖНИКІВ ЗА КРИТЕРІЄМ ВАРТОСТІ В УКРАЇНІ**

*Olena Tymchenko  
D.Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance,  
SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"  
Yuliia Sybirianska  
PhD in Economics, Associate Professor, Adviser of the U-LEAD with Europe Programme,  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*

### **PREREQUISITES FOR VALUE BASED SEGMENTATION OF TAX DEBTORS IN UKRAINE**

*У статті проаналізована інформаційна база суб'єктів господарювання, що мають податковий борг в Україні, з метою виявлення можливостей сегментації податкових боржників на основі вартості податкового боргу. Наявну інформацію про податковий борг структуровано за статусом платника податку (юридичні особи та фізичні особи-підприємці), видами бюджетів, територіальною ознакою, формою власності боржника. Виокремлено групи боржників за величиною податкового боргу. Встановлено, що податковий борг в Україні характеризується наявністю великої кількості боржників, переважно фізичних осіб-підприємців. Велика кількість боржників має борг, який не перевищує 5-10 тис. грн, борг 1% боржників становить 85% податкового боргу по Україні загалом. Для реалізації вартісного критерію сегментації необхідна додаткова інформація, якої бракує у проаналізованій базі.*

*The tax debt in Ukraine is growing. A significant part of it is older than 12 months and has a low probability of redemption. This indicates an imperfect debt collection practice and poor performance of the administration methods. The number of tax officers is not enough to provide tax debt collecting effective. Therefore, it is necessary to change the practice of tax debt management using the segmentation of the tax debtors in Ukraine and appropriate strategies to each segment. According to foreign experience, most segmentation strategies are based on risk assessment. This means that during segmentation, the behaviour of taxpayers is taken into account, and the probability of non-repayment of debt is estimated. It is necessary to have the definite information for risk assessment. So, the important prerequisite of segmentation is the analysis of information base on taxpayers that have not payed taxes in time.*

*The available information on tax debt and tax debtors allows: 1) to establish the number of legal entities and individuals - entrepreneurs - tax debtors - and the amount of their debts to central and*

local governments; 2) to structure the tax debtors by the form of ownership, territories; 3) to group the tax debtors depending on the amount of tax debt.

The authors conclude that the tax debt in Ukraine is characterized by a large number of debtors, among which 80% are individuals-entrepreneurs in the vast majority with small amounts of debt. A large number of debtors has a debt that does not exceed 5-10 thousand UAH, so they should be subject to enforcement measures that are economically feasible and reasonable in the context of human, time and financial resources. At the same time 60% of legal entities-debtors have a tax debt of no more than 0.12%, while the debt of 1% of the debtors is equivalent to 85% of the total amount of the tax debt in Ukraine. The latter are the most risky category of debtors, because non-repayment of debts by such taxpayers will have significant fiscal implications for the budget and will negatively affect the business climate and the fiscal behavior of other payers. Therefore, an individual approach should be mandatory for them. When looking for approaches to segmentation, it is first and foremost to take into consideration the amount of the tax debt as well as the form of ownership. This information is available and collected in a single base. But there is not any information about the duration of the tax debt in this base. Such information is in the other SFS bases. It is necessary to connect them for risk assessment. But it will be more problematically to estimate the solvency of the tax debtors. Because only some of them file tax returns in electronic form.

**Ключові слова:** податки; податковий борг. податковий боржник; адміністрування податкового боргу; сегментація податкових боржників.

**Key words:** taxes; tax debt; tax debtor; administration of tax debt; segmentation of tax debtors.

**Постановка проблеми.** Стратегічними ініціативами розвитку ДФС України до 2020 року передбачено розробку моделі пріоритизації платників податків, що мають податковий борг [1]. Це означає, що боржники мають бути поділені на сегменти і субсегменти, до кожного з яких будуть запроваджуватися відповідні стратегії управління боргом. Необхідність такої сегментації зумовлена тим, що практика управління податковим боргом на принципі застосування однакового підходу до всіх, незалежно від обставин виникнення податкового боргу та ймовірності його погашення, призвела до накопичення значних сум заборгованості. Непогашення «старих» боргів супроводжується виникненням нових, що ускладнює вирішення проблеми. До цього слід додати, що кількість податкових керуючих є недостатньою для проведення результативних заходів з метою зменшення податкової заборгованості. Значна сума податкового боргу платників податків потенційно має низьку ймовірність стягнення, що, як наслідок, нарощує дефіцит бюджетних надходжень, негативно відображається на податковій культурі платників податків. Вирішенню цієї проблеми має сприяти сегментація податкових боржників, обґрунтування адекватних методів взаємодії з ними та перерозподіл повноважень органів ДФС України для підвищення ефективності адміністрування податкового боргу.

#### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

У звітах ОЕСР (2013, 2014, 2017) [2; 3: 4] та ЮТА (2016) [5] систематизовано і представлено різні підходи до сегментації податкових боржників. Опрацювання зазначених джерел дає підстави для висновку, що критерії та показники, які використовуються для сегментації, різняться. Але, незважаючи на відмінності, більшість стратегій сегментації базується на оцінці ризику. Це означає, що під час сегментації враховується поведінка платників податків, оцінюється ймовірність непогашення боргу. Усі підходи та технології сегментації, які застосовуються на практиці, віддзеркалюють наукові засади сегментації. Зокрема, Dohrmann, T., Pinshaw, G. (2009) пропонують три групи показників для сегментації податкових боржників: 1) характеристики платників податків; 2) характеристики боргу; 3) ризик (складність стягнення податку) [6]. Такі характеристики, як історія дотримання (перша з названих груп), вартість боргу (друга група), фінансове становище платника податків і надійність платників податків їх готовність платити (третья група) є тими критеріями, які мають бути покладені в основу сегментації податкових боржників на основі вартості.

У вітчизняній фаховій літературі - це праці Волошук Р. [7], Чудак Л. [8], Юр'євої О. [9], Яренко Г. [10], - лише згадується про необхідність адміністрування податкового боргу на основі моделі «за видом платника» йдеться про те, що кожному виду (групі платників) «...притаманні свої особливості у дотриманні податкової дисципліни, наслідком чого є різний ступінь ризику несплати податків. Для ефективного управління цими ризиками податкові органи мають розробити і впровадити стратегічні заходи (законодавче роз'яснення, навчання платників податків, підвищення обслуговування, цільовий контроль), які відповідали б особливостям кожної групи платників» [10]. Разом з цим немає напрацювань щодо самої моделі сегментації.

**Постановка завдання.** Розробка моделі сегментації платників податків, що мають податковий борг, передбачає передусім аналіз інформаційної бази про податкових боржників. Такий аналіз дасть змогу оцінити, на які сегменти і субсегменти буде можливим поділити платників податків, враховуючи критерій вартості податкового боргу. Це важлива передумова сегментації. Структурувати наявну інформаційну базу суб'єктів

господарювання, що мають податковий борг Україні, було метою дослідження, результати якого відображені нижче.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Із даних, офіційно представлених на сайті ДФС України[11], щодо розміру податкового боргу усіх суб'єктів господарювання (юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців) до державного та місцевого бюджетів ми побачимо, що на 1.02.2019 в базі ДФС обліковувалося 953,9 тис боржників (фізичних осіб –підприємців та юридичних осіб), а сукупний розмір податкового боргу становив 99498 млн грн, у т.ч:

- 84746,69 млн грн (або 85%) за платежами до державного бюджету та
- 14751,37 млн грн (або 15%) за платежами до місцевих бюджетів.

Відмітимо, що із наведених у відкритому доступі даних неможливо визначити строк виникнення податкового боргу, тобто чи борг є новоствореним, чи його тривалість перевищує 12 місяців, що, ускладнює сегментацію на основі вартості, базуючись на інформації, наведеної у згаданій базі даних.

Із загальної кількості боржників 83%, які обліковувались в Україні станом на 1 лютого 2019 року, є фізичними особами - підприємцями (тобто 790 тис осіб). Їх загальна сума боргу становить до:

- місцевих бюджетів 3426,56 млн грн, або 23,2% сукупного податкового боргу до місцевих бюджетів по Україні загалом;

- державного бюджету 1832,976 млн грн, або лише 2% сукупного податкового боргу до державного бюджету по Україні загалом.

Таким чином, фізичні особи -підприємці є в основному боржниками по податкових платежах до місцевих бюджетів, що пов'язано зі специфікою сплати ними податків (ФОП є в основному платниками єдиного податку, податку на майно та ПДФО, які надходять до місцевих бюджетів). У цьому контексті досить логічним є надання повноважень органам місцевого самоврядування адмініструвати податкові платежі, що мають сплачуватись до місцевих бюджетів. Більша зацікавленість у повноцінній сплаті податків до своїх місцевих бюджетів спонукатиме органи місцевого самоврядування до більш якісного контролю та застосування різних заходів впливу на боржників до місцевих бюджетів, що автоматично матиме позитивні наслідки: зростання доходів місцевих бюджетів, зменшення кількості боржників та сум податкового боргу, покращення податкової культури на місцях.

Не зупиняючись детально на ФОП – боржниках, хочемо відмітити, що їх розподіл по території України (табл. 1) є нерівномірним як по кількості боржників, так і по сумі заборгованості, що ускладнює виділення специфічних критеріїв їх сегментації, але актуалізує необхідність пошуку альтернативних шляхів роботи з чисельною категорією податкових боржників, зокрема і запровадження автоматизованих кол-центрів.

Із загальної кількості боржників фізичних осіб -підприємців (790 тис осіб) 16% сукупного податкового боргу всіх фізичних осіб – боржників припадає на 30 боржників. Їхній борг становить 26% податкового боргу всіх фізичних осіб до державного бюджету та 11% боргу до місцевих бюджетів. Саме причинам виникнення податкового боргу та заходам його погашення зазначених осіб варто приділити особливу увагу.

**Таблиця 1.**

**Розподіл ФОП – податкових боржників по території України, (сума боргу в тис грн)**

| Область (місце реєстрації) | до державного бюджету |             | до місцевого бюджету |             | Кількість боржників |
|----------------------------|-----------------------|-------------|----------------------|-------------|---------------------|
|                            | сума                  | відсоток    | сума                 | відсоток    |                     |
| Вінницька обл              | 33 554,71             | 2%          | 57 735,84            | 2%          | 29898               |
| Волинська обл              | 18 844,06             | 1%          | 29 723,21            | 1%          | 13291               |
| Дніпропетровська обл       | 116 032,23            | 6%          | 207 166,21           | 6%          | 46424               |
| Донецька обл               | 85 643,90             | 5%          | 223 603,28           | 7%          | 79769               |
| Житомирська обл            | 60 437,11             | 3%          | 56 722,44            | 2%          | 18621               |
| Закарпатська обл           | 37 894,02             | 2%          | 44 288,06            | 1%          | 24961               |
| Запорізька обл             | 57 513,84             | 3%          | 98 884,17            | 3%          | 14965               |
| Івано-Франківська обл      | 52 875,84             | 3%          | 44 221,91            | 1%          | 28652               |
| Київська обл               | 96 600,25             | 5%          | 165 005,93           | 5%          | 41702               |
| Кіровоградська обл         | 36 323,77             | 2%          | 42 479,27            | 1%          | 16126               |
| Луганська обл              | 52 535,28             | 3%          | 220 577,56           | 6%          | 45925               |
| Львівська обл              | 33 683,63             | 2%          | 87 958,58            | 3%          | 39202               |
| м. Київ                    | 651 107,22            | 36%         | 528 571,68           | 15%         | 60437               |
| Миколаївська обл           | 38 841,01             | 2%          | 48 764,74            | 1%          | 24401               |
| Одеська обл                | 77 617,59             | 4%          | 154 317,10           | 5%          | 43583               |
| Полтавська обл             | 46 131,33             | 3%          | 50 270,95            | 1%          | 18680               |
| Рівненська обл             | 27 132,54             | 1%          | 48 935,49            | 1%          | 14507               |
| Сумська обл                | 29 226,25             | 2%          | 36 105,48            | 1%          | 15255               |
| Тернопільська обл          | 41 521,29             | 2%          | 25 639,78            | 1%          | 16727               |
| Харківська обл             | 68 001,55             | 4%          | 131 126,49           | 4%          | 40129               |
| Херсонська обл             | 74 538,79             | 4%          | 946 846,22           | 28%         | 77722               |
| Хмельницька обл            | 24 233,37             | 1%          | 47 869,39            | 1%          | 28460               |
| Черкаська обл              | 35 355,64             | 2%          | 46 884,86            | 1%          | 15698               |
| Чернівецька обл            | 10 065,84             | 1%          | 28 084,21            | 1%          | 17756               |
| Чернігівська обл           | 27 265,26             | 1%          | 54 778,15            | 2%          | 17183               |
| <b>Grand Total</b>         | <b>1 832 976,31</b>   | <b>100%</b> | <b>3 426 561,02</b>  | <b>100%</b> | <b>790074</b>       |

Примітка. Розраховано і систематизовано авторами за офіційними даними ДФС України

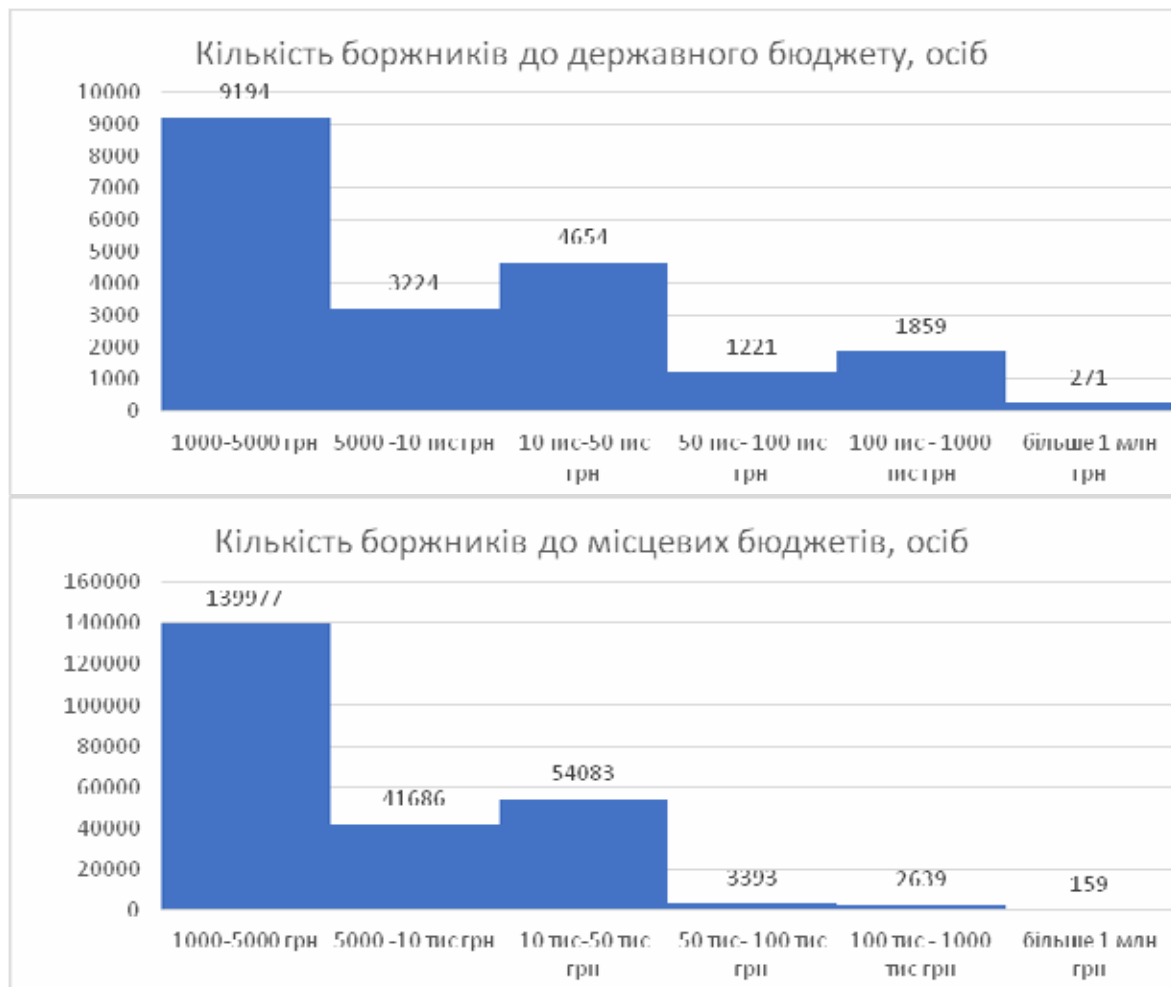
Згідно із проведеним нами аналізом частот виникнення податкового боргу у фізичних осіб - підприємців встановлено, що у 58% випадків сукупний борг боржників не перевищує 500 грн, а ще 10% не перевищує 1000 грн (табл. 2), тому фахівці управління податкового боргу не можуть застосовувати передбачені діючим законодавством заходи стягнення до таких боржників.

**Таблиця 2.**  
**Розподіл фізичних осіб – підприємців, що мають податковий борг на групи залежно від величини податкового боргу**

| Інтервал заборгованості | Кількість боржників до державного бюджету, осіб | Кількість боржників до місцевого бюджету, осіб | Кількість боржників фізичних осіб, всього |
|-------------------------|---|--|---|
| до 500 грн              | 764182  | 473052   | 460545                                    |
| 500-1000 грн            | 5469  | 75085  | 78142                                     |
| 1000-5000 грн           | 9194  | 139977   | 142996                                    |
| 5000 -10 тис грн        | 3224  | 41686  | 43136                                     |
| 10 тис-50 тис грн       | 4654  | 54083  | 56749                                     |
| 50 тис- 100 тис грн     | 1221  | 3393   | 4024                                      |
| 100 тис - 1000 тис грн  | 1859  | 2639   | 4012                                      |
| більше 1 млн грн        | 271   | 159  | 470                                       |

Примітка. Розраховано і систематизовано авторами за офіційними даними ДФС України станом на 1.02.2019

Візуально розподіл боржників – фізичних осіб, до яких можуть застосовуватись заходи стягнення податковими керуючими представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Розподіл фізичних осіб-підприємців на групи залежно від величини податкового боргу станом на 01.02.2019**

Як видно з рис. 1 та табл. 2, в переважній більшості випадків податковий борг фізичних осіб не перевищує 5-10 тис. грн, а отже існує велика імовірність його погашення, за умови застосування дієвих і економічно доцільних та раціональних заходів впливу на боржників.

Отже, як і в зарубіжних країнах, в Україні найбільш чисельною категорією боржників є малий (та мікро) бізнес, до якого варто застосовувати моделі управління податковим боргом, які передбачають індивідуальний підхід до боржників.

Щодо юридичних осіб – суб'єктів господарської діяльності, то з існуючих на 1 лютого 2019 року в базі ДФС України 953,9 тис. боржників, юридичні особи становили 163,9 тис. боржників (або 17,2% загальної кількості боржників по Україні загалом). Сукупний податковий борг усіх юридичних осіб-боржників становив 82,9 млрд грн до державного бюджету (тобто 98% сукупного податкового боргу до державного бюджету) та 11,3 млрд грн до місцевих бюджетів (тобто 76,7% сукупного податкового боргу до місцевих бюджетів). Отже, основний податковий борг формується саме юридичними особами. Звернімо увагу, що податковий борг юридичних осіб та сама кількість боржників нерівномірно розподіляється як по території України, так і між формами власності. Так, 58% суми податкового боргу юридичних осіб до державного бюджету та 43% суми податкового боргу до місцевих бюджетів мають боржники, зареєстровані в м. Києві, Донецькій обл. та Офісі ВПП (у сукупності це майже 40% боржників – юридичних осіб в Україні загалом). Ще 17,2% суми податкового боргу юридичних осіб до державного бюджету та 18,2% суми податкового боргу до місцевих бюджетів мають боржники, зареєстровані в Київській, Дніпропетровській та Харківській областях (у сукупності це майже 17% боржників – юридичних осіб в Україні загалом). Таким чином, при сегментації платників важливо враховувати також місце реєстрації боржників, застосовуючи відповідні коефіцієнти ризиковості для різних груп областей.

Варто також звернути увагу на середні суми податкового боргу, що припадають на одного боржника. Як видно з табл. 3, найбільші середні суми податкового боргу мають суб'єкти господарювання, зареєстровані в Офісі великих платників податків (в середньому 60 млн до державного бюджету та 2,9 млн до місцевих бюджетів на одного боржника). По боржниках, які зареєстровані в різних областях, але не в Офісі ВПП, середня сума боргу коливається, але в межах 100-980 тис. грн до державного бюджету, що є значно нижчим рівнем, ніж по Офісу ВПП. Саме тому при сегментації боржників обов'язково має бути врахована величина боргу юридичної особи.

Серед боржників по податкових зобов'язаннях є не лише представники приватного бізнесу, а й державні підприємства і бюджетні установи та комунальні підприємства (у сукупності майже 6000 СГД-боржників). Якщо сукупний податковий борг державних підприємств та бюджетних установ становить 12 млрд грн, то комунальних підприємств 325 млн грн. Як і по приватних юридичних особах, так і по підприємствах

державної форми власності основна кількість боржників як по кількості, так і по сумі боргу, зареєстрована в м. Києві, Донецькій обл. та Офісі ВПП. Таким чином, форма власності також може враховуватись при пошуку критеріїв сегментації боржників.

Враховуючи, що заходи стягнення до боржника органи ДФС мають право застосовувати лише у випадку, коли сума боргу перевищує 60 НМДГ, варто визначити кількість боржників, в яких податковий борг перевищує 1020 грн. Згідно наших розрахунків, із загальної кількості юридичних осіб, в яких є податковий борг, тобто із 163,9 тис осіб, лише у 73,49 тис сума боргу до державного бюджету та у 47,8 тис осіб сума боргу до місцевих бюджетів перевищує вказану мінімальну межу, тобто тільки до цих боржників можуть бути застосовані заходи стягнення. Зважаючи, що у деяких боржників існує борг до обох видів бюджету, з метою сегментації варто виділити 103370 боржників юридичних осіб (їх сукупний борг перевищує 60 нмдг).

Таблиця 3.

Середня величина податкового боргу на одного боржника – юридичну особу за формами власності у розрізі областей України, станом на 01.02.2019, тис грн

| Область               | Державні підприємства та бюджетні установи |               | Комунальні підприємства |              | Юридичні особи (не державної форми власності) |              | Разом юридичних осіб - боржників |              |
|-----------------------|--|---------------|-------------------------|--------------|---|--------------|----------------------------------|--------------|
|                       | до ДБ                                      | до МБ         | до ДБ                   | до МБ        | до ДБ   | до МБ        | до ДБ                            | до МБ        |
| Вінницька обл         | 835,48                                     | 257,78        | 15,84                   | 56,33        | 221,02  | 67,85        | 232,61                           | 73,33        |
| Волинська обл         | 3 726,86                                   | 613,17        | 23,87                   | 23,79        | 342,66  | 65,03        | 431,51                           | 79,63        |
| Дніпропетровська обл  | 740,29                                     | 664,73        | 57,65                   | 66,82        | 321,86  | 81,58        | 321,23                           | 87,56        |
| Донецька обл          | 6 610,76                                   | 702,89        | 39,36                   | 34,42        | 459,33  | 83,34        | 611,33                           | 98,45        |
| Житомирська обл       | 1 070,05                                   | 112,40        | 65,51                   | 12,19        | 117,58  | 29,53        | 141,53                           | 31,18        |
| Закарпатська обл      | 629,39                                     | 328,09        | 49,30                   | 50,26        | 107,64  | 27,31        | 119,83                           | 36,15        |
| Запорізька обл        | 2 131,96                                   | 903,54        | 43,11                   | 68,53        | 922,48  | 123,39       | 928,09                           | 135,70       |
| Івано-Франківська обл | 2 457,54                                   | 265,50        | 68,69                   | 37,79        | 236,23  | 143,72       | 289,99                           | 145,33       |
| Київська обл          | 488,02                                     | 185,57        | 26,65                   | 37,09        | 630,15  | 32,99        | 619,20                           | 34,68        |
| Кіровоградська обл    | 1 388,57                                   | 292,66        | 98,18                   | 63,78        | 666,88  | 80,67        | 680,40                           | 87,96        |
| Луганська обл         | 3 194,44                                   | 335,16        | 38,80                   | 46,21        | 260,07  | 63,44        | 356,41                           | 72,56        |
| Львівська обл         | 776,73                                     | 507,29        | 65,36                   | 30,45        | 316,77  | 39,71        | 324,09                           | 51,67        |
| м. Київ               | 4 360,84                                   | 604,65        | 38,08                   | 211,92       | 288,19  | 41,36        | 331,94                           | 47,99        |
| Миколаївська обл      | 744,94                                     | 694,60        | 46,88                   | 37,06        | 187,80  | 35,79        | 193,76                           | 46,11        |
| Одеська обл           | 1 213,16                                   | 552,37        | 33,46                   | 49,02        | 216,48  | 42,77        | 229,91                           | 51,01        |
| Офіс ВПП              | 44 441,54                                  | 3 229,03      | -                       | 6 364,45     | 64 022,54                                     | 2 797,30     | 60 329,55                        | 2 907,62     |
| Полтавська обл        | 553,75                                     | 438,68        | 28,36                   | 33,46        | 1 433,07                                      | 69,40        | 1 378,22                         | 78,66        |
| Рівненська обл        | 1 452,93                                   | 140,61        | 76,57                   | 44,23        | 206,69  | 32,03        | 244,54                           | 35,89        |
| Сумська обл           | 2 067,89                                   | 559,76        | 42,80                   | 7,71         | 195,16  | 100,15       | 262,93                           | 115,32       |
| Тернопільська обл     | 418,32                                     | 113,18        | 13,56                   | 29,90        | 97,28   | 30,97        | 107,01                           | 34,26        |
| Харківська обл        | 3 667,50                                   | 2 729,16      | 85,78                   | 187,56       | 605,81  | 56,88        | 652,07                           | 105,95       |
| Херсонська обл        | 434,86                                     | 136,60        | 44,94                   | 33,45        | 104,71  | 45,52        | 109,52                           | 47,00        |
| Хмельницька обл       | 477,42                                     | 280,73        | 44,68                   | 41,94        | 114,38  | 49,60        | 123,68                           | 56,61        |
| Черкаська обл         | 1 503,90                                   | 319,72        | 53,79                   | 34,91        | 241,01  | 47,41        | 262,24                           | 52,69        |
| Чернівецька обл       | 1 119,16                                   | 605,60        | 47,39                   | 0,31         | 116,52  | 37,75        | 148,04                           | 55,63        |
| Чернігівська обл      | 883,36                                     | 134,80        | 7,11                    | 4,68         | 93,19   | 20,02        | 109,24                           | 22,30        |
| <b>Grand Total</b>    | <b>3 323,29</b>                            | <b>582,42</b> | <b>44,38</b>            | <b>62,92</b> | <b>459,51</b>                                 | <b>59,15</b> | <b>505,87</b>                    | <b>69,09</b> |

Примітка. Розраховано і систематизовано авторами за офіційними даними ДФС України станом на 1.02.2019



За умови «очищення» бази боржників – юридичних осіб, яка існувала станом на 1.02.2019 року, від боржників, в яких борг не перевищував 60 нмгд, встановлено, що загальний податковий борг таких боржників (103 тис СГД-юридичних осіб) становить 94,2 млрд грн, у т.ч. 82,9 млрд грн до державного бюджету та 11,3 млрд грн до місцевих бюджетів (табл. 4). При цьому розподіл сум податкового боргу і кількості боржників між регіонами України, а також між формами власності не зазнав кардинальних змін, порівняно із даними, які включали усіх боржників до виокремлення групи платників, у яких податковий борг не перевищує 60 нмгд. Якщо не враховувати офіс ВПП, то найменша кількість боржників припадає на структурні підрозділи ДФС в Чернівецькій обл. – 541 підприємство із сукупним боргом 182 млн грн, а найбільше на працівників ДФС у м. Києві – 32140 СГД-боржників із сукупним боргом 19,4 млрд грн. За рахунок того, що в м. Києві велика кількість боржників, середній розмір боргу одного боржника становить 605 тис грн, у той час як середній розмір боргу на одного боржника в Запорізькій обл. 1562 тис грн, Харківській – 1156 тис грн, а в Полтавській обл. – 2053 тис грн. (табл. 4)



**Таблиця 4.**  
**Середня величина податкового боргу юридичних осіб, в яких сума податкового боргу перевищує 60НМДГ**  
**(у розрізі регіонів України та формами власності, станом на 01.02.2019 року)**

| Область               | Державні підприємства та бюджетні установи |                      |               | Комунальні підприємства |                      |              | Юридичні особи (не державної форми власності) |                      |              | Разом юридичних осіб - боржників |                      |              |
|-----------------------|--|----------------------|---------------|-------------------------|----------------------|--------------|---|----------------------|--------------|----------------------------------|----------------------|--------------|
|                       | до державного бюджету                      | до місцевого бюджету | Разом         | до державного бюджету   | до місцевого бюджету | Разом        | до державного бюджету                         | до місцевого бюджету | Разом        | до державного бюджету            | до місцевого бюджету | Разом        |
| Вінницька обл         | 2058,7                                     | 592,7                | 2095,2        | 45,8                    | 147,0                | 127,0        | 713,4   | 254,0                | 596,8        | 740,6                            | 265,1                | 626,6        |
| Волинська обл         | 7054,3                                     | 1048,2               | 6216,7        | 67,8                    | 62,5                 | 87,9         | 804,3   | 235,1                | 690,6        | 1009,5                           | 277,3                | 862,9        |
| Дніпропетровська обл  | 1357,0                                     | 1462,3               | 2092,7        | 131,5                   | 156,5                | 204,4        | 800,7   | 373,5                | 759,6        | 794,7                            | 389,2                | 765,4        |
| Донецька обл          | 10469,3                                    | 1173,5               | 9338,1        | 83,4                    | 65,8                 | 106,9        | 1103,8  | 191,7                | 780,1        | 1443,2                           | 222,8                | 1017,2       |
| Житомирська обл       | 1930,6                                     | 222,0                | 1851,6        | 129,7                   | 29,5                 | 118,1        | 315,2   | 107,8                | 274,2        | 370,1                            | 109,4                | 317,9        |
| Закарпатська обл      | 1296,9                                     | 619,6                | 1587,9        | 107,9                   | 94,5                 | 143,9        | 289,5   | 100,1                | 248,8        | 317,3                            | 125,6                | 284,3        |
| Запорізька обл        | 3534,5                                     | 1237,3               | 3749,6        | 108,4                   | 123,2                | 152,8        | 1897,3  | 396,9                | 1542,6       | 1906,9                           | 421,3                | 1561,9       |
| Івано-Франківська обл | 4118,0                                     | 484,0                | 3926,2        | 129,6                   | 142,1                | 190,3        | 452,4   | 414,2                | 568,1        | 553,3                            | 414,2                | 651,8        |
| Київська обл          | 966,2                                      | 540,2                | 1058,4        | 75,5                    | 90,9                 | 98,2         | 1350,0  | 138,3                | 1042,2       | 1330,5                           | 143,1                | 1027,4       |
| Кіровоградська обл    | 2082,8                                     | 451,4                | 2017,4        | 140,9                   | 161,7                | 197,9        | 1177,2  | 250,8                | 972,9        | 1187,4                           | 262,5                | 995,5        |
| Луганська обл         | 5630,4                                     | 622,0                | 4913,3        | 97,2                    | 101,0                | 135,0        | 653,9   | 138,3                | 473,6        | 881,9                            | 157,2                | 629,8        |
| Львівська обл         | 1354,6                                     | 916,7                | 1750,8        | 141,3                   | 89,4                 | 153,7        | 714,2   | 147,4                | 590,8        | 724,7                            | 185,8                | 618,9        |
| м. Київ               | 7454,6                                     | 1769,5               | 7117,1        | 85,5                    | 564,9                | 374,9        | 558,5   | 213,3                | 525,8        | 642,6                            | 244,8                | 605,3        |
| Миколаївська обл      | 1410,0                                     | 1227,0               | 2119,2        | 99,7                    | 93,8                 | 153,6        | 490,4   | 146,0                | 412,7        | 500,8                            | 182,3                | 441,0        |
| Одеська обл           | 2271,9                                     | 998,0                | 2424,6        | 72,5                    | 124,4                | 124,3        | 529,4   | 149,9                | 428,4        | 558,5                            | 175,3                | 462,2        |
| Полтавська обл        | 918,0                                      | 746,9                | 1330,2        | 55,5                    | 70,8                 | 89,9         | 2625,1  | 238,8                | 2119,3       | 2521,1                           | 259,9                | 2053,5       |
| Рівненська обл        | 2393,0                                     | 281,1                | 2549,6        | 142,6                   | 129,3                | 183,3        | 489,5   | 103,9                | 395,9        | 567,2                            | 113,8                | 463,5        |
| Сумська обл           | 3953,2                                     | 1010,6               | 4165,7        | 128,3                   | 22,7                 | 113,3        | 447,5   | 331,9                | 474,1        | 602,1                            | 369,3                | 611,6        |
| Тернопільська обл     | 1007,7                                     | 249,8                | 971,2         | 45,9                    | 80,0                 | 85,1         | 365,2   | 118,2                | 288,8        | 391,3                            | 125,0                | 313,4        |
| Харківська обл        | 5777,5                                     | 4755,3               | 8757,2        | 159,9                   | 371,1                | 401,6        | 1319,4  | 198,6                | 1013,0       | 1407,2                           | 359,7                | 1155,7       |
| Херсонська обл        | 921,6                                      | 221,6                | 731,0         | 101,9                   | 58,1                 | 103,1        | 321,7   | 90,8                 | 210,3        | 329,3                            | 92,8                 | 218,2        |
| Хмельницька обл       | 1341,2                                     | 827,9                | 1944,5        | 104,2                   | 86,8                 | 142,5        | 325,0   | 146,4                | 295,0        | 349,0                            | 165,0                | 326,6        |
| Черкаська обл         | 2949,8                                     | 740,9                | 3206,7        | 116,8                   | 84,3                 | 139,5        | 628,0   | 146,2                | 469,1        | 675,3                            | 160,3                | 512,6        |
| Чернівецька обл       | 2028,4                                     | 836,2                | 2174,7        | 123,1                   | 2,9                  | 103,1        | 308,1   | 126,8                | 256,5        | 385,7                            | 180,5                | 336,4        |
| Чернігівська обл      | 2172,5                                     | 383,0                | 1930,1        | 38,3                    | 11,2                 | 21,8         | 188,9   | 85,1                 | 174,6        | 224,8                            | 92,7                 | 204,3        |
| Офіс ВПП              | 104341,0                                   | 5812,1               | 62785,6       | 0,0                     | 7955,4               | 7955,4       | 152296,0                                      | 4697,0               | 88529,2      | 145180,1                         | 4907,3               | 83643,4      |
| <b>Grand AVERAGE</b>  | <b>6046,3</b>                              | <b>1156,1</b>        | <b>5584,9</b> | <b>102,2</b>            | <b>136,9</b>         | <b>163,3</b> | <b>1028,7</b>                                 | <b>207,7</b>         | <b>824,6</b> | <b>1128,1</b>                    | <b>236,5</b>         | <b>911,5</b> |
| Min (without LTP)     | 918,0                                      | 221,6                | 731,0         | 38,3                    | 2,9                  | 21,8         | 188,9   | 85,1                 | 174,6        | 224,8                            | 92,7                 | 204,3        |
| Max (without LTP)     | 10469,3                                    | 4755,3               | 9338,1        | 159,9                   | 564,9                | 401,6        | 2625,1  | 414,2                | 2119,3       | 2521,1                           | 421,3                | 2053,5       |

*Примітка. Розраховано і систематизовано авторами за офіційними даними ДФС України станом на 1.02.2019*

При цьому варто відмітити, що досить високі показники середнього значення боргу мають підприємства державної форми власності, які сягають 7-10 млн грн на 1 підприємство (табл. 4). Отже, окремою категорією для сегментації мають бути підприємства-боржники, які є на обліку в Офісі ВПП та які перебувають у державній формі власності.

За результатами аналізу частот виникнення податкового боргу юридичних осіб в межах відповідних сум встановлено, що у 37% випадків сукупний борг юридичних осіб – боржників не перевищує 60 нмгд, у тому числі найбільш чисельними такі суми боргу є до місцевих бюджетів (табл. 5)

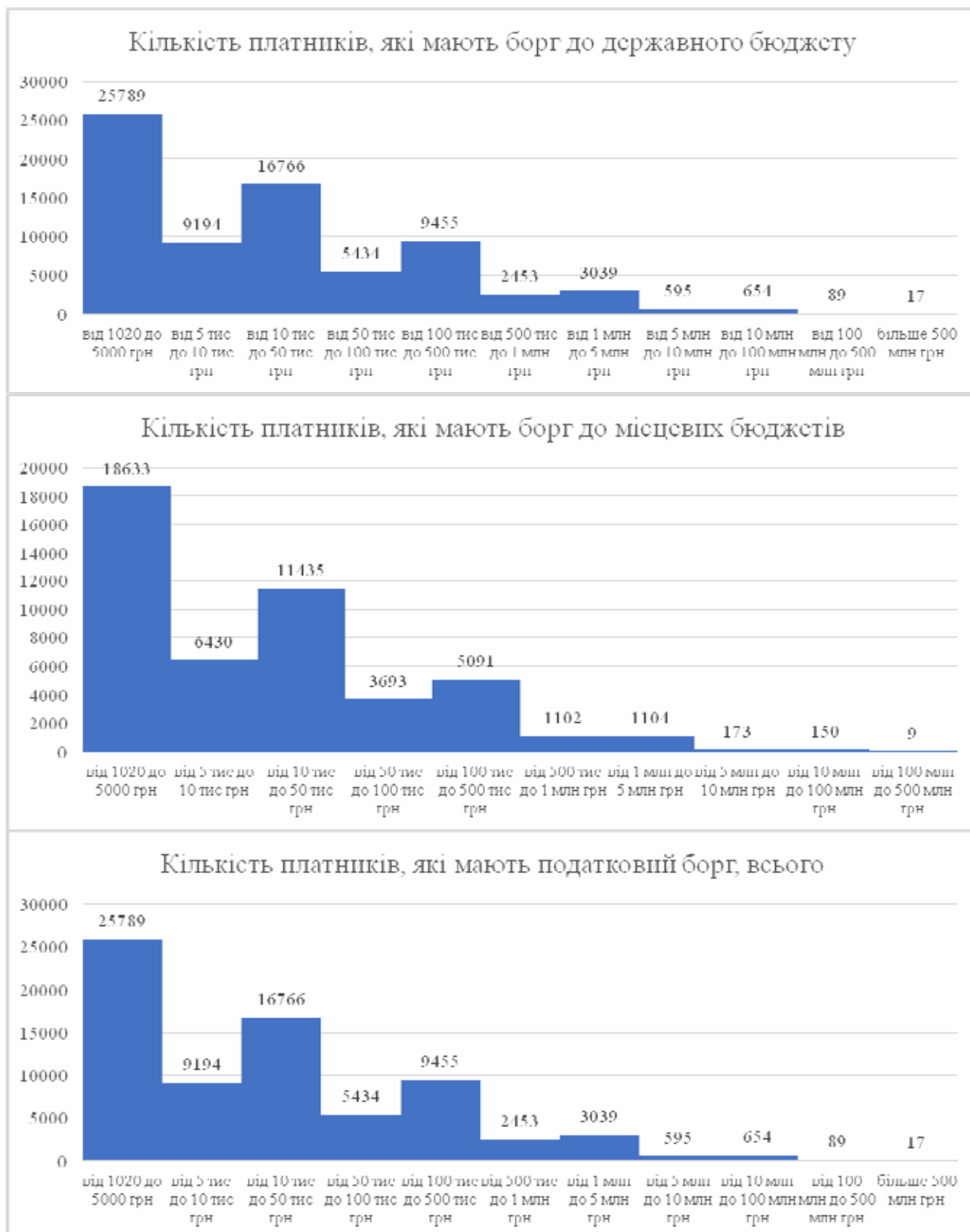
З табл. 5 видно, якщо виключити із розрахунку суми боргу, що не перевищують 60 нмгд, то розподіл частот випадків буде наступним: 36% всіх боржників-юридичних осіб мають борг від 1020 до 5000 грн, 23% боржників – від 10 до 50 тис грн, а 20% боржників можна вважати дійсно великими боржниками, оскільки їх борг перевищує 100 тис грн, серед останніх майже 2% боржників (або 1627 СГД) мають борг, що перевищує 5 млн грн, тобто є особливо великим, що має значні фіскальні ризики для бюджету.

**Таблиця 5.**  
**Розподіл юридичних осіб – боржників на групи залежно від суми податкового боргу**

| Інтервал заборгованості    | Кількість платників, які мають борг до державного бюджету | Кількість платників, які мають борг до місцевих бюджетів | Кількість платників, які мають борг, всього | % до загальної кількості боржників - юридичних осіб |                      |             | % до кількості боржників - юридичних осіб, в яких борг більше 60 НМДГ |                      |             |
|----------------------------|---|--|---|---|----------------------|-------------|---|----------------------|-------------|
|                            |   |  |   | до державного бюджету                               | до місцевих бюджетів | борг всього | до державного бюджету   | до місцевих бюджетів | борг всього |
| до 1020 грн                | 90419   | 116084   | 60534                                       | 55,17%  | 70,82%               | 36,93%      | -   | -                    | -           |
| від 1020 до 5000 грн       | 25789   | 18633  | 37588                                       | 15,73%  | 11,37%               | 22,93%      | 35,09%  | 38,96%               | 36,36%      |
| від 5 тис до 10 тис грн    | 9194  | 6430   | 13171                                       | 5,61%   | 3,92%                | 8,04%       | 12,51%  | 13,45%               | 12,74%      |
| від 10 тис до 50 тис грн   | 16766   | 11435  | 23783                                       | 10,23%  | 6,98%                | 14,51%      | 22,82%  | 23,91%               | 23,01%      |
| від 50 тис до 100 тис грн  | 5434  | 3693   | 7744  | 3,32%   | 2,25%                | 4,72%       | 7,39%   | 7,72%                | 7,49%       |
| від 100 тис до 500 тис грн | 9455  | 5091   | 12632                                       | 5,77%   | 3,11%                | 7,71%       | 12,87%  | 10,65%               | 12,22%      |
| від 500 тис до 1 млн грн   | 2453  | 1102   | 3070  | 1,50%   | 0,67%                | 1,87%       | 3,34%   | 2,30%                | 2,97%       |
| від 1 млн до 5 млн грн     | 3039  | 1104   | 3755  | 1,85%   | 0,67%                | 2,29%       | 4,14%   | 2,31%                | 3,63%       |
| від 5 млн до 10 млн грн    | 595   | 173  | 716   | 0,36%   | 0,11%                | 0,44%       | 0,81%   | 0,36%                | 0,69%       |
| від 10 млн до 100 млн грн  | 654   | 150  | 789   | 0,40%   | 0,09%                | 0,48%       | 0,89%   | 0,31%                | 0,76%       |
| від 100 млн до 500 млн грн | 89  | 9  | 105   | 0,05%   | 0,01%                | 0,06%       | 0,12%   | 0,02%                | 0,10%       |
| більше 500 млн грн         | 17  | 0  | 17  | 0,01%   | 0,00%                | 0,01%       | 0,02%   | 0,00%                | 0,02%       |

*Примітка. Розраховано і систематизовано авторами за офіційними даними ДФС України*

Візуально розподіл боржників – юридичних осіб, до яких можуть застосовуватись заходи стягнення податковими керуючими представлено на рис. 2.



**Рис. 2. Розподіл юридичних-осіб на групи залежно від величини боргу станом на 01.02.2019**

Як видно з рис. 2 та табл. 5, у значній кількості випадків податковий борг юридичних осіб не перевищує 10 тис грн, а отже існує велика висока імовірність його погашення та скорочення кількості боржників, за умови застосування дієвих, економічно доцільних та раціональних заходів впливу на боржників.

У табл. 6 наведено розподіл 163,9 тис СГД на групи, залежно від сум податкового боргу в межах інтервалів довіри (від боргу, що не перевищує 1020 грн, до боргу, що більше 500 млн грн), сукупний розмір борг платників відповідних груп, а також середні суми боргу, що припадають на одного боржника у відповідних групах. З табл. 6 видно, що для переважної кількості боржників середній розмір боргу не

перевищує 100 грн, а особливо ризиковими є боржники, в яких борг перевищує 1 млн грн. Таким чином, в результаті застосування статистичних методів аналізу та групування встановлено, що специфікою податкового боргу в Україні є те, що 60% боржників-юридичних осіб в сукупності мають податковий борг, що не перевищує 0,12%, у той час як борг 1% боржників еквівалентний 85% податкового боргу по Україні загалом (табл. 7).

Таблиця 6.

Середні суми податкового боргу на одного боржника різних форм власності та по Україні в цілому у різних інтервалах, залежно від розміру боргу та кількості платників, що мають борг у відповідному інтервалі.

| Інтервал                   | Державні підприємства та бюджетні установи |                     |                                     | Комунальні підприємства      |                     |                                     | Юридичні особи (не державної форми власності) |                     |                                     | Разом юридичних осіб - боржників |                     |                                     |
|----------------------------|--|---------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---|---------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
|                            | Загальна сума боргу, тис грн               | Кількість боржників | Середня сума на 1 боржника, тис грн | Загальна сума боргу, тис грн | Кількість боржників | Середня сума на 1 боржника, тис грн | Загальна сума боргу, тис грн                  | Кількість боржників | Середня сума на 1 боржника, тис грн | Загальна сума боргу, тис грн     | Кількість боржників | Середня сума на 1 боржника, тис грн |
| до 1020 грн                | 233,09                                     | 923                 | 0,25                                | 278,62                       | 1036                | 0,27                                | 15 614,73                                     | 58193               | 0,27                                | 16 126,44                        | 60152               | 0,27                                |
| від 1020 до 5000 грн       | 998,38                                     | 399                 | 2,50                                | 1 330,61                     | 536                 | 2,48                                | 88 634,37                                     | 37035               | 2,39                                | 90 963,36                        | 37970               | 2,40                                |
| від 5 тис до 10 тис грн    | 1 356,01                                   | 184                 | 7,37                                | 1 488,11                     | 207                 | 7,19                                | 91 656,79                                     | 12780               | 7,17                                | 94 500,90                        | 13171               | 7,17                                |
| від 10 тис до 50 тис грн   | 9 002,49                                   | 374                 | 24,07                               | 11 631,17                    | 476                 | 24,44                               | 538 192,19                                    | 22933               | 23,47                               | 558 825,85                       | 23783               | 23,50                               |
| від 50 тис до 100 тис грн  | 11 232,47                                  | 155                 | 72,47                               | 15 540,36                    | 214                 | 72,62                               | 527 877,86                                    | 7375                | 71,58                               | 554 650,68                       | 7744                | 71,62                               |
| від 100 тис до 500 тис грн | 90 392,56                                  | 360                 | 251,09                              | 99 340,78                    | 417                 | 238,23                              | 2 685 177,81                                  | 11855               | 226,50                              | 2 874 911,15                     | 12632               | 227,59                              |
| від 500 тис до 1 млн грн   | 116 839,44                                 | 162                 | 721,23                              | 74 552,24                    | 111                 | 671,64                              | 1 970 759,85                                  | 2797                | 704,60                              | 2 162 151,53                     | 3070                | 704,28                              |
| від 1 млн до 5 млн грн     | 738 856,23                                 | 331                 | 2 232,19                            | 71 229,92                    | 35                  | 2 035,14                            | 7 463 147,83                                  | 3389                | 2 202,17                            | 8 273 233,98                     | 3755                | 2 203,26                            |
| від 5 млн до 10 млн грн    | 519 859,86                                 | 74                  | 7 025,13                            | -                            | 0                   | -                                   | 4 488 563,48                                  | 642                 | 6 991,53                            | 5 008 423,35                     | 716                 | 6 995,00                            |
| від 10 млн до 100 млн грн  | 2 714 077,67                               | 107                 | 25 365,21                           | 50 260,95                    | 3                   | 16 753,65                           | 17 930 341,31                                 | 679                 | 26 406,98                           | 20 694 679,93                    | 789                 | 26 229,00                           |
| від 100 млн до 500 млн грн | 5 025 464,58                               | 20                  | 251 273,23                          | -                            | 0                   | -                                   | 18 092 035,18                                 | 85                  | 212 847,47                          | 23 117 499,76                    | 105                 | 220 166,66                          |
| більше 500 млн грн         | 2 852 050,62                               | 4                   | 713 012,66                          | -                            | 0                   | -                                   | 27 940 501,27                                 | 13                  | 2 149 269,33                        | 30 792 551,89                    | 17                  | 1 811 326,58                        |
| <b>Grand Total</b>         | <b>12 080 363,40</b>                       | <b>3093</b>         | <b>3 905,71</b>                     | <b>325 652,75</b>            | <b>3035</b>         | <b>107,30</b>                       | <b>81 832 502,68</b>                          | <b>157776</b>       | <b>518,66</b>                       | <b>94 238 518,83</b>             | <b>163904</b>       | <b>574,96</b>                       |

Таблиця 7.

Розподіл податкового боргу та боржників

| Інтервал                   | Загальна сума боргу, тис грн | Кількість боржників |
|----------------------------|------------------------------|---------------------|
| до 1020 грн                | 0,02%                        | 36,70%              |
| від 1020 до 5000 грн       | 0,10%                        | 23,17%              |
| від 5 тис до 10 тис грн    | 0,10%                        | 8,04%               |
| від 10 тис до 50 тис грн   | 0,59%                        | 14,51%              |
| від 50 тис до 100 тис грн  | 0,59%                        | 4,72%               |
| від 100 тис до 500 тис грн | 3,05%                        | 7,71%               |
| від 500 тис до 1 млн грн   | 2,29%                        | 1,87%               |
| від 1 млн до 5 млн грн     | 8,78%                        | 2,29%               |
| від 5 млн до 10 млн грн    | 5,31%                        | 0,44%               |
| від 10 млн до 100 млн грн  | 21,96%                       | 0,48%               |
| від 100 млн до 500 млн грн | 24,53%                       | 0,06%               |
| більше 500 млн грн         | 32,68%                       | 0,01%               |

У цьому контексті важливо визначити СГД, які мають найбільші суми податкового боргу. Так, борг ТОП 15 податкових боржників-юридичних осіб в Україні становить 29,7 млрд грн (або 32% податкового боргу юридичних осіб). З цієї суми майже 50% (14,2 млрд грн – це борг одного підприємства – ПАТ "УКРНАФТА", статутний капітал якого у 10 разів менший за суму накопиченого податкового боргу<sup>1</sup>. Серед підприємств державної форми власності, податковий борг ТОП 15 таких підприємств становить 6,5 млрд грн (або 54% податкового боргу всіх державних підприємств по Україні загалом). Переважно це борг вугледобувних підприємств. Серед підприємств комунальної форми власності, податковий борг ТОП 15 таких підприємств становить 88 млн грн (або майже 30% податкового боргу всіх комунальних підприємств по Україні загалом). В основному борг таких підприємств є боргом до місцевих бюджетів.

Наявність невеликої кількості боржників з великими сумами податкового боргу, з одного боку, спрощує процес адміністрування. Проте така ситуація не означає, що велику суму боргу легко сплатити. Тому важливою є субсегментація, яка враховує фінансовий стан боржника з метою встановлення його спроможності погашення боргу. Це дасть змогу прийняти рішення з подальших заходів взаємодії з боржником з метою уникнення накопичення боргів перед бюджетом та визначення перспектив погашення боргу.

**Висновок.** Податковий борг в Україні характеризується наявністю великої кількості боржників, серед яких 80% це фізичні особи-підприємці в переважній більшості із незначними сумами боргу. Велика кількість боржників має борг, який не перевищує 5-10 тис грн, тому до них мають бути застосовані заходи стягнення, які є економічно обґрунтованими та незатратними в контексті людських, часових та фінансових ресурсів. Разом з тим 60% боржників-юридичних осіб в сукупності мають податковий борг, що не перевищує 0,12%, у той час як борг 1% боржників становить 85% сукупного податкового боргу в Україні. Останні є найбільш ризиковою категорією боржників, оскільки непогашення боргів такими СГД матиме значні фінансові наслідки для бюджету та негативно впливатиме на бізнес клімат та фінансову поведінку інших платників. Тому для них обов'язковим має бути застосування індивідуального підходу. Під час пошуку підходів до сегментації варто в першу чергу відштовхуватись від розміру податкового боргу, а також враховувати форму власності та строк існування податкового боргу. Доцільним є й врахування регіонального аспекту для організації кол-центрів.

Наявна інформаційна база дозволяє сегментувати боржників за величиною податкової заборгованості. Однак, цього недостатньо для реалізації вартісного критерію. Необхідною є інформація про тривалість податкового боргу, платоспроможність боржника, наявність майна, на яке може бути звернене стягнення з метою погашення боргу. Частково зазначену інформацію можна отримати з інших інформаційних баз податкових органів. Отже, напрямом наших подальших досліджень є розробка моделі сегментації податкових боржників на основі наявної інформації та можливостей встановлення зв'язків між базами даних, що формуються у податкових органах в електронному вигляді.

#### Список літератури.

1. Державна фіскальна служба України. Стратегічні ініціативи розвитку ДФС до 2020 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/data/files/218923.pdf>
2. OECD. 2013. *Working smarter in tax debt management* [online]. OECD. Forum On Tax Administration. Available at: [https://search.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/FTA\\_TOR\\_TaxDebtManagement.pdf](https://search.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/FTA_TOR_TaxDebtManagement.pdf)
3. OECD. 2014. *Working smarter in tax debt management* [online]. OECD Publishing, Paris. Available at: <http://www.oecd.org/ctp/administration/working-smarter-in-tax-debt-management-9789264223257-en.htm>
4. OECD. 2017. *Tax Administration 2017: comparative information on OECD and other advanced and emerging economies* [online]. OECD Publishing, Paris. Available at: [https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2017\\_tax\\_admin-2017-en#page3](https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2017_tax_admin-2017-en#page3)
5. IOTA. 2016. *Risk Analysis In Tax Debt Management*. Published by IOTA, 2016, Budapest • Address: Wesselényi utca 16., H-1077, Budapest, Hungary Available from Internet: [https://www.iota-tax.org/system/files/ag-dm-tt3\\_0.pdf](https://www.iota-tax.org/system/files/ag-dm-tt3_0.pdf)
6. Dohrmann, T.; Pinshaw, G. (2009). *The road to improve compliance*. A McKinsey benchmarking study of tax administrations – 2008–2009. McKinsey&Company, Washington. Available at: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/public%20sector/pdfs/road\\_improved\\_compliance.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/road_improved_compliance.ashx)
7. Волощук Р.Є. Зарубіжний досвід управління податковим боргом та його адаптація в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 961 – 967 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/166.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/166.pdf)
8. Чудак Л.А. Динаміка податкової заборгованості в Україні та напрями вдосконалення процесу погашення боргу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип.1 (18). С. 264 – 272 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18\\_2019/44.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/44.pdf)

<sup>1</sup> ПАТ "УКРНАФТА" (Код: 00135390) станом на лютий 2019 року є зареєстрованим СГД, основний вид діяльності якого: 06.10 Добування сирової нафти. Власники: акціонери Згідно Реєстру, внесок яких — 13 557 127 грн, 100%. Податковий борг на 01.02.2019 — 14 228 962 420 грн. Рішень у судовому реєстрі — 2387 шт



9. Юр'єва О. І. Напрями вдосконалення організаційної складової механізму державного управління податковим боргом в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 2. С.108 – 112 272 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_2_22)

10. Яренко Г. Структура та організація роботи податкових органів у зарубіжних країнах. Вісник КНТЕУ. 2009. № 2. С. 114–126.

11. Офіційний сайт державної фіскальної служби України. Відриті дані. Інформація про суб'єктів господарювання, що мають податковий борг [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/priymalna-gromadyan/dostup-do-publichnoi-inform/vidkriti-dani/informatsiya-pro-subektiv-gospodaryuva/>

#### References.

1. State Fiscal Service of Ukraine (2019), “Strategic initiatives of the SFS development by 2019”, available at: <http://sfs.gov.ua/data/files/218923.pdf> (Accessed 20 June 2019).

2. OECD (2013), “*Working smarter in tax debt management*”, [online], OECD. Forum On Tax Administration, Available at: [https://search.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/FTA\\_TOR\\_TaxDebtManagement.pdf](https://search.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/FTA_TOR_TaxDebtManagement.pdf) (Accessed 20 June 2019).

3. OECD (2014), “*Working smarter in tax debt management*”, [online], OECD Publishing, Paris, Available at: <http://www.oecd.org/ctp/administration/working-smarter-in-tax-debt-management-9789264223257-en.htm> (Accessed 20 June 2019).

4. OECD (2017), “*Tax Administration 2017: comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*”, [online], OECD Publishing, Paris, Available at: [https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2017\\_tax\\_admin-2017-en#page3](https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2017_tax_admin-2017-en#page3) (Accessed 20 June 2019).

5. IOTA (2016), “*Risk Analysis In Tax Debt Management*”, Published by IOTA, Budapest, Hungary Available at: [https://www.iota-tax.org/system/files/ag-dm-tt3\\_0.pdf](https://www.iota-tax.org/system/files/ag-dm-tt3_0.pdf) (Accessed 20 June 2019).

6. Dohrmann, T. and Pinshaw, G. (2009), “*The road to improve compliance. A McKinsey benchmarking study of tax administrations – 2008–2009*”, McKinsey&Company, Washington, Available at: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/public%20sector/pdfs/road\\_improved\\_compliance.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/road_improved_compliance.ashx) (Accessed 20 June 2019).

7. Voloschuk, R.Ye. (2017), “Foreign experience of tax debt management and its adaptation in Ukraine”, *Ekonomika i suspil'stvo*, vol.9, pp. 961 – 967, Available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/166.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/166.pdf) (Accessed 20 June 2019).

8. Chudak, L.A. (2019), “Dynamics of tax liability in Ukraine and the directions of improvement of debt repayment process”, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1(18), pp.264-272, Available at: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18\\_2019/44.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/44.pdf) (Accessed 20 June 2019).

9. Yur'ieva, O. I. (2017), “Improvements directions of organizational component of mechanism of tax debt management in Ukraine”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 108 – 112, Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_2_22) (Accessed 20 June 2019).

10. Yarenko, H. (2009), “The structure and organization of the tax authorities in foreign countries”, *Visnyk KNTEU*, vol. 2, pp. 114–126.

11. State Fiscal Service of Ukraine (2019), “Information on economic entities that have tax debt”, available at: <http://sfs.gov.ua/priymalna-gromadyan/dostup-do-publichnoi-inform/vidkriti-dani/informatsiya-pro-subektiv-gospodaryuva/> (Accessed 20 June 2019).

*Стаття надійшла до редакції 28.06.2019 р.*