

О. М. Тимченко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", Київ, Україна, o_tymchenko@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8143-1261>

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СЕГМЕНТАЦІЇ ПОДАТКОВИХ БОРЖНИКІВ
ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Анотація. Висхідна динаміка податкового боргу та збільшення чисельності податкових боржників свідчать про неефективність підходів до управління податковим боргом, що застосовуються в Україні. Одним із напрямів удосконалення адміністрування такого боргу є сегментація податкових боржників, визначення пріоритетних сегментів та використання щодо кожного з них відповідної стратегії. Відсутність вітчизняного досвіду із сегментації податкових боржників актуалізує вивчення найкращих зарубіжних практик і обґрунтування пропозицій щодо можливостей їх реалізації в Україні. Мета статті полягає в узагальненні світового досвіду сегментації податкових боржників та розробленні рекомендацій з його впровадження в нашій країні. Автором узагальнено підходи до їх сегментації в країнах світу, досліджено показники, що слугують для оцінки ризиків непогашення податкового боргу, визначено стратегії, які застосовуються до боржників. Обґрунтовано засади сегментації останніх в Україні, доцільність створення автоматизованих кол-центрів для роботи з ними.

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

Лит. 11.

Olena Tymchenko

Dr. Sc. (Economics), Professor, SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine, o_tymchenko@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8143-1261>

**FOREIGN EXPERIENCE OF THE TAX DEBTORS
SEGMENTATION AND THE POSSIBILITY
OF ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE**

Abstract. The tax debt and the number of tax debtors in Ukraine have been extremely increasing during last five years. This calls into question the correctness of the tax debt management approaches applied in Ukraine. One area of change is segmenting tax debtors, prioritizing management, and applying appropriate strategies to each segment of debtors. Given that the number of the tax managers responsible for tax debt repaying is decreasing, this direction of change is very important for Ukraine and, in fact, doesn't have any alternatives. The lack of experience in the segmentation of tax debtors in Ukraine actualizes the study of best foreign practices on this issue and the justification of proposals regarding the possibilities of their implementation in Ukraine. The author summarizes approaches to the segmentation of tax debtors in the countries of the world, explores the indicators used to assess the risks of debt non-repayment, and sets out the strategies applied to debtors. Some practices not feasible for Ukraine are considered in this research. Based on foreign experience, the author suggests the principles of the segmentation of tax debtors in Ukraine, substantiates the criteria according to which the

tax debtors should be divided into segments and sub segments, argues the expediency of the creation of automated call centers for work with debtors, etc.

Keywords: taxes, tax debt, tax debtor, administration of tax debt, segmentation of tax debtors.

JEL classification: C38, C58, G41, H26.

Е. Н. Тимченко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів ГВУЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”, Київ, Україна

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ СЕГМЕНТАЦИИ НАЛОГОВЫХ
ДОЛЖНИКОВ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИМПЛЕМЕНТАЦИИ
В УКРАИНЕ**

Аннотация. Восходящая динамика налогового долга и увеличение численности налоговых должников свидетельствуют о неэффективности подходов к управлению налоговым долгом, применяемых в Украине. Одним из направлений совершенствования администрирования такого долга является сегментация налоговых должников, определение приоритетных сегментов и использование по отношению к каждому из них соответствующей стратегии. Отсутствие отечественного опыта по сегментации налоговых должников актуализирует изучение лучших зарубежных практик и обоснование предложений касательно возможностей их реализации в Украине. Цель статьи состоит в обобщении мирового опыта сегментации налоговых должников и разработке рекомендаций по его внедрению в нашей стране. Автором обобщены подходы к их сегментации в странах мира, исследованы показатели, служащие для оценки рисков непогашения налогового долга, определены стратегии, применяемые к должникам. Обоснованы принципы сегментации последних в Украине, целесообразность создания автоматизированных колл-центров для работы с ними.

Ключевые слова: налоги, налоговый долг, налоговый должник, администрирование налогового долга, сегментация налоговых должников.

Податковий борг в Україні постійно зростає. Стрімко збільшується й чисельність боржників. Водночас, унаслідок кадрової оптимізації в податкових органах, скоротився штат підрозділів з управління цим боргом, що призвело до посилення навантаження на податкових керуючих. У таких умовах управління податковим боргом із застосуванням однакових процедур до всіх платників податків, що мають такий борг, стає неефективним. На часі – визначення пріоритетних груп боржників і вибір відповідних стратегій менеджменту до кожної з них. Отже, нарізала потреба в сегментації податкових боржників.

Відсутність досвіду побудови моделей сегментації податкових боржників в Україні зумовлює необхідність звернення до зарубіжного досвіду з окресленого питання. Різні підходи до сегментації податкових боржників систематизовані й наведені у звітах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) за 2013, 2014, 2017 рр. [1–4], Внутрішньоевропейської організації податкових адміністрацій (IOTA) за 2016 р. [5] та консалтингової фірми “McKinsey & Company” за 2008–2009 рр. [6]. Серед наукових

публікацій варто назвати праці Б. Рассела, Е. Станкевичуса, К. Канделаїне [7; 8].

Мета статті полягає в узагальненні світового досвіду сегментації податкових боржників та розробленні рекомендацій з його впровадження в Україні. Для її досягнення було вивчено й узагальнено досвід ряду країн світу (США, Канади, Австралії, Нової Зеландії, Сінгапуру) та Європейського Союзу (Австрії, Бельгії, Болгарії, Великобританії, Естонії, Ірландії, Іспанії, Італії, Латвії, Нідерландів, Португалії, Словаччини, Угорщини, Франції і Швеції).

Аналіз опрацьованих джерел у контексті можливостей імплементації найкращих зарубіжних практик в Україні дає підстави стверджувати, що, по-перше, сегментація платників податків, які мають податковий борг, є складовою управління ризиками, котре покликане не тільки оцінити ймовірність непогашення податкового боргу, а взагалі не допустити його виникнення шляхом вжиття відповідних заходів до платника на основі вивчення його поведінки стосовно виконання податкових зобов'язань. У багатьох із досліджених країн значна частина боргу припадає на малий бізнес, тому фіскальні органи безпосередньо взаємодіють із цим сектором до утворення податкового боргу. Основним способом взаємодії платників податків і фіскальних органів є візити останніх для надання індивідуальної допомоги. Результатом цієї співпраці є скорочення часу на заповнення й подання звітності, зменшення кількості помилок у ній, зниження податкової заборгованості по цій групі платників, зменшення ймовірності застосування аналогічних дій у майбутньому, адже така допомога має навчальний ефект, котрий зберігається в середньостроковій і навіть довгостроковій перспективі.

По-друге, для оцінки ризиків податкові органи формують *бази даних*, де міститься вся необхідна інформація для створення профілю платника податку з точки зору ймовірності невиконання ним податкових зобов'язань. Від правильного визначення набору даних в інформаційній базі щодо кожного платника залежить точність оцінки ризиків. Зауважимо, що слід розрізняти ризики виникнення податкового боргу та його непогашення. Саме останні варто враховувати при сегментації платників-боржників. Незважаючи на певні відмінності між цими двома групами ризиків, вони пов'язані між собою, оскільки чинники, які беруться до уваги при оцінюванні ймовірності виникнення податкового боргу, можуть одночасно бути чинниками його непогашення.

По-третє, ідентифікація ризиків непогашення боргу дає змогу поділити боржників на групи за пріоритетністю забезпечення погашення податкового боргу. Це означає, що до боржників кожного сегмента повинні вживатися певні заходи впливу з боку податкових органів. Таким чином, сегментація боржників спричиняє обґрунтування та класифікацію методів управління податковим боргом, які мають бути адекватними, відповідати характеристикам кожного сегмента боржників. Однак, навіть за умови такої класифікації, в більшості досліджених країн моделі управління податковим боргом

передбачають *індивідуальний підхід до боржників*, тобто заходи можуть варіюватися в кожному конкретному випадку. Необхідність індивідуального підходу до податкових боржників обумовлена тим, що: 1) у кожного з них були різні обставини економічного характеру, котрі призвели до виникнення боргу; 2) платники податків по-різному ставляться до свого обов'язку сплачувати податки, а отже, вибудовують власну лінію поведінки стосовно розрахунків із бюджетом. Зарубіжний досвід показав, що застосування диференційованого підходу до боржників є результативнішим з огляду на перспективи стягнення податкового боргу і зменшення його обсягів у майбутньому.

По-четверте, індивідуальний підхід до боржників дає змогу реалізувати вартісний підхід в управлінні податковим боргом, тобто при побудові стратегії управління враховувати закономірність: чим старішим є борг, тим важче й дорожче його стягнути. Отже, сутність вартісного підходу полягає в тому, щоб не допустити старіння податкового боргу, а забезпечити його погашення якнайшвидше, беручи до уваги особливості поведінки боржника. За цією логікою, жорсткіші заходи вживаються щодо платників податків, котрі не докладають зусиль для виконання податкових зобов'язань або навмисно й послідовно уникають погашення податкової заборгованості. Тобто, коли, на думку фіскальних органів, ризик непогашення боргу є високим, до боржників можуть одразу застосовуватися такі заходи, як ініціювання процедури банкрутства чи припинення бізнесу. Водночас до життєздатних малих підприємств, що зазнають короткострокових фінансових труднощів та готові співпрацювати із фіскальними органами з метою погашення своїх податкових і пенсійних боргів, застосовуються стратегії підтримки. Цільова підтримка включає індивідуальні схеми оплати, звільнення від процентів і штрафів, а також повне або часткове звільнення від сплати певних боргів.

По-п'яте, сегментація боржників у досліджених країнах має складну ієрархічну структуру. Первинний поділ на сегменти передбачає вторинний, третинний і т. д. поділи на субсегменти. Узагальнено логіку сегментації можна викласти через таку послідовність дій. Спочатку платники податків поділяються на три основні групи: 1) великі платники податків; 2) малі й середні підприємства; 3) окремі платники податків. Такий поділ зумовлений різними характеристиками цих платників, що здатні впливати на їхню поведінку. Кожний із виокремлених сегментів містить субсегменти за величиною податкового боргу, за видом діяльності боржника та за періодом існування боргу. Зауважимо, що Україні виділений окремо сегмент великих платників податків, проте інформаційна база податкових боржників включає як великих платників, так і середні й малі підприємства, а також фізичних осіб. Тобто група великих платників виокремлена для надання відповідного сервісу, подальше виділення з неї платників-боржників можливе лише через сегментацію загальної бази даних боржників.

Поділ боржників на сегменти за величиною податкового боргу має на меті визначити групу, зосередження на якій забезпечить насамперед істотний фіскальний ефект. Підходи до встановлення інтервалів величини по-

даткового боргу, відповідно до котрих поділятимуться боржники, різняться. Зокрема, як було показано в розділі 1 звіту за результатами дослідження, проведеного консалтинговою фірмою “McKinsey & Company” (далі – Звіт), у Словаччині найнижчий поріг становить 3 євро, тимчасом як у Франції – 5 тис. євро. Спостерігається різна кількість інтервалів і величина кожного з них. Наприклад, у Словаччині: 3–170 євро; 171–10 000 євро та більше ніж 10 000 євро; у Франції: 5 000–10 000 євро та більше ніж 10 000 євро; у Болгарії: 2500–50 000 євро, 50 001–250 000 євро та більш ніж 250 000 євро [6, с. 32, 33]. Це свідчить про те, що в кожній країні відмінними є мінімальна й максимальна суми боргу, середній показник і розподіл платників, які за величиною боргу відхиляються від середнього показника в той чи інший бік. Приміром, у Португалії з другої половини 2010 р. запроваджено сегментацію, згідно з котрою частка платників, які заборгували понад 100 тис. євро, становить лише 1 % у їх загальній чисельності, при цьому вони є відповідальними за 90 % боргового портфеля [6, с. 19].

Сегментація за видом діяльності боржника доцільна, оскільки знання специфіки окремих видів діяльності є необхідною умовою ефективною взаємодії з боржником. Деякі країни використовують такий поділ, щоб задіяти цільові компанії, орієнтовані на певні галузі, з метою стягнення боргу. Це дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів на адміністрування податкового боргу.

Сегментація за періодом існування боргу є логічним кроком відповідно до сутності вартісного підходу в управлінні податковою заборгованістю. Наприклад, за сегментації, котра застосовується в Латвії, виокремлюються нові боржники, чії борги виникли протягом останнього місяця та не перевищують 70 євро, й боржники, податкова заборгованість яких є близькою до трирічного законодавчого обмеження (поєднання критерію величини податкового боргу та періоду його існування).

Наступний етап сегментації – це створення профілів ризику, коли акцент робиться на поведінці боржника. Вона оцінюється на підставі його податкової історії. Для цього використовується інформація стосовно своєчасності подання декларацій і сплати узгоджених сум податкових зобов'язань, достовірності даних, вказаних у деклараціях, частоти виникнення податкового боргу, термінів його погашення. Так, у Австралії з 2011 р. застосовується підхід до управління боргом, що ґрунтується на оцінці ризику, котрий враховує надання недостовірних даних та історію платежів платника податків, щоб визначити відповідну стратегію його поведінки. Зокрема, розглядаються випадки, коли платник податків не виконав низку платежів. За результатами такого аналізу визначається поточна життєздатність боржника. Використання такого підходу привело до збільшення числа заявок із боку фіскальних органів на банкрутство й ліквідацію.

Для створення профілю ризику боржника країни використовують різні набори показників, але більшість із них є однаковими у всіх країнах, про що йшлося в розділі 1 Звіту. З метою імплементації зарубіжного досвіду в нашій

країні ми зробили запит до ДФС України на інформацію за такими показниками:

- дата виникнення боргу;
- сума боргу;
- борг, який виник унаслідок несплати самостійно визначених зобов'язань;
- борг, що виник через несплату донарахованих сум податків за результатами контрольно-перевірочної роботи;
- основний вид діяльності (за КВЕД);
- форма власності та код за КОПФГ (Класифікатор організаційно-правових форм господарювання);
- місце реєстрації (місто або за підрозділами ДФС);
- дата реєстрації як суб'єкта господарської діяльності;
- кількість найманих працівників;
- середня заробітна плата одного штатного працівника;
- реєстрація як платника ПДВ;
- чи подається фінансова звітність (так/ні);
- фінансовий результат до оподаткування у 2018 р.;
- фінансовий результат до оподаткування у 2017 р.;
- чи виникав борг за попередніх 360 календарних днів;
- частота виникнення боргу в попередньому періоді.

Однак застосування більшості з перелічених показників для оцінки ризиків непогашення податкового боргу не можливе з причини відсутності відповідних баз даних у електронному вигляді. Отже, точність оцінювання ризиків, як і правильність поділу боржників за сегментами, є досить сумнівними.

Важливою є сегментація, яка дає змогу встановити випадки неправильного застосування заходів впливу на боржника. Це четвертий етап сегментації. Ідеться про те, що ті чи інші способи взаємодії з боржниками виявилися нерезультативними й неефективними. Розуміння цього в процесі сегментації дає змогу приймати управлінські рішення щодо вдосконалення процедур адміністрування податкового боргу, приведення їх у відповідність із характеристиками боржника, котрий належить до певного сегмента.

Впровадження четвертого етапу сегментації пов'язане з тим, що правильний вибір способу взаємодії з боржником є вкрай важливим для досягнення мети адміністрування податкового боргу – забезпечення його погашення. У досліджених країнах застосовуються різні технології. Зокрема, в Австралії стягнення податкової заборгованості є окремим напрямом бізнесу. Створено спеціальний центр вихідних дзвінків, котрий використовує передові технології набору номера для ефективнішої взаємодії з великою кількістю платників податків. Австралійська податкова агенція (АПА) теж може дзвонити платникам податків у неробочий час, якщо попередній контакт був невдалим. Окрім того, вона залучає зовнішні компанії для стягнення невеликих сум податкового боргу з прибуткового податку. Така стратегія

застосовується з 2006 р. Право стягувати податковий борг передається зовнішньому агентству тільки в тому разі, якщо платник податків не вступив у контакт із АПА для вирішення питання своєї заборгованості. Коли зовнішнє агентство зі збору платежів не може стягнути заборгованість у встановлені терміни, справи повертаються в АПА. У 2012 р. 300 020 справ на суму 1,6 млрд дол. США (1,3 млрд євро) були передані в агентства зі стягнення зовнішнього боргу, в результаті чого було зібрано 1,3 млрд дол. США (1 млрд євро) [2, с. 12].

У Великобританії діють спеціалізовані центри телефонних дзвінків для підтримки індивідуального підходу до боржника. Також використовується аутсорсинг для збору боргів. Як і в Австралії, у Великобританії на аутсорсинг передаються випадки невеликої податкової заборгованості, якщо платники-боржники не відповіли на початкові й наступні листи, надіслані Департаментом зі збору заборгованості. Спочатку уряд країни залучив до цієї роботи чотири агентства зі збору податків, але у 2012 р. їх число збільшилося до десяти. У звіті про результати оцінки ефективності роботи агентств зі збору різних видів заборгованості порівняно зі згаданим департаментом зазначалося, що перші у 2011–2012 рр. зібрали на 77 % більше коштів, ніж другий [2, с. 13].

Канадське податкове агентство вжило заходів для поліпшення адміністрування податкової заборгованості, серед яких оновлення його автоматизованої системи управління заборгованостями по податках із низьким ризиком, відкриття національного кол-центру і створення пулів для кращого регулювання робочого навантаження. Як і в інших юрисдикціях, стратегії управління боргом диференційовані відповідно до поведінки та обставин платника податків. Існує залежність від підходів, застосування котрих дає швидкі результати. Підтверджується закономірність: чим давніший борг, тим складніше й дорожче його збирати. Уряд країни використовує кол-центри з управління боргом, що займаються масштабною податковою заборгованістю з низьким ризиком за незначних витрат. Натомість дорожчі заходи з використанням агентів податкових служб зі збору платежів спрямовані на розгляд складніших і ризикованіших справ.

Служба внутрішніх доходів Нової Зеландії теж досягла чималих успіхів в управлінні боргом із використанням підходу, орієнтованого на клієнта, з акцентом на запобігання виникненню заборгованості платників податків, раннім втручанням і зосередженням зусиль на справах, імовірність отримання грошових коштів за котрими є найбільшою. В цій країні використовуються різні підходи до управління боргом, у т. ч. надсилання листів, текстових повідомлень і онлайн-реклами (зокрема в соціальній мережі Facebook), щоб нагадати платникам податків про майбутні терміни виконання їхніх податкових зобов'язань. Вихідні дзвінки з використанням технології автоматичного набору номера також застосовуються, коли платники податків не платять вчасно. Ці стратегії в поєднанні з набором додаткових фахівців підвищили ефективність адміністрування податкового боргу.

Національне податкове агентство Японії теж має кол-центр вихідних дзвінків зі збору податків. Він забезпечує нагадування за допомогою централізованої системи повідомлень телефоном. Комп'ютерна система в кол-центрі автоматично дзвонить платникам податків, що мають податковий борг, а співробітники звертаються до інформації про боржників, яка відображається на екрані терміналу, для нагадувань про оплату.

У 2017 р. у США запроваджено програму збору податків, котрі не були сплачені у встановлений термін, що передбачає залучення до цього процесу приватних колекторів. Службою внутрішніх доходів США (IRS) обрано чотири приватних агентства, яким передано прострочені податкові рахунки фізичних осіб для вжиття заходів зі сплати боргу. Причина введення такої програми полягає в тому, що IRS не має достатньо ресурсів для адміністрування неактивних боргів.

До речі, приватне стягнення непогашеної податкової заборгованості застосовувалося й раніше, в 1996–1997 і 2006–2009 рр., однак програма була закрита, оскільки завдала збитків уряду. Подібні занепокоєння виникають і тепер: вартість програми у 2017 фінансовому році становила 20 млн дол., між тим приватні колектори повернули тільки 6,7 млн із 920 млн дол. заборгованості, виділеної їм для стягнення. Тобто вони зуміли повернути лише 0,7 % призначених грошей, а утримання приватних колекторів обійшлося втричі дорожче [9].

Є й інші оцінки ефективності колекторського способу збирання податків з боржників. IRS зазвичай приносить 4 дол. США за кожен 1 дол., вкладений у його бюджет. Натомість приватні колектори не видаються такими ж ефективними, як їхні колеги з уряду. Протягом найприбутковіших 12 місяців програми, з жовтня 2017 р. до вересня 2018 р., компанії “Pioneer Credit Recovery”, “ConServe Debt Recovery”, “Performant Recovery” та “CBE Group” зібрали тільки 2,64 дол. за кожен 1 дол., витрачений урядом на цю діяльність. Програма не відповідає навіть власним фінансовим стандартам приватної боргової індустрії. Згідно з останнім звітом генерального інспектора казначейства податкової адміністрації (TIGTA), до червня 2018 р. компанії вилучили лише 1 % із суми 4,1 млрд дол. США дебіторської заборгованості, наданої їм. Середній показник збору в галузі становить 9,9 %. Із 88,8 млн дол. доходу, котрий вдалося зібрати цим компаніям, IRS отримала лише 22,3 млн дол. Отже, схема коштувала уряду США 66,5 млн дол. (сума витрат на запуск і комісійні до 25 % стягнутої заборгованості) [10]. Результати аналізу також засвідчили, що агентства непропорційно отримували платежі від людей із низькими доходами. Платники податків, чий податковий борг був переданий приватним колекторам, уклали угоди про сплату в розстрочку в розмірі, який вони не можуть собі дозволити. Приблизно 43 % таких боржників заробляють менше, ніж прийнятні витрати на проживання [11]. Ситуацією скористалися й шахраї, котрі називали себе працівниками приватних колекторських агентств і використовували телефонний зв'язок для комунікації з боржниками, що було заборонено умовами договорів із колекторськими компаніями.

Вивчення зарубіжного досвіду сегментації платників податків, що мають податковий борг, аналіз стану податкової заборгованості в Україні та бази даних про боржників станом на 1 лютого 2019 р. створює підґрунтя для розроблення критеріїв і побудови моделі сегментації боржників. З огляду на мету сегментації – визначення пріоритетних груп боржників щодо адміністрування податкового боргу, застосування відповідних стратегій до яких дасть змогу зменшити загальний обсяг податкової заборгованості та чисельність боржників, – пропонуємо таку послідовність виокремлення сегментів:

1. Розподіл боржників *за статусом суб'єкта господарювання*: юридичні та фізичні особи. Вибір цього критерію сегментації обумовлений:

– різним обсягом податкової заборгованості, яка припадає на кожен групу боржників, що визначає пріоритетним напрямом адміністрування групи боржників – юридичних осіб;

– особливостями стратегій управління через специфіку господарської діяльності цих груп боржників і неоднакові можливості погашення ними боргу, витрати часу на заходи впливу з боку фіскальних органів.

До цього слід додати, що наразі ставиться завдання сегментації тільки боржників – юридичних осіб, тому зазначений критерій буде обов'язково реалізований при розробленні моделі сегментації. Скорочення бази даних на чисельність фізичних осіб – боржників полегшить процес сегментації.

2. Розподіл юридичних осіб, котрі мають податковий борг, *за територіальною ознакою* – за областями, а в кожній області – за районами й містами. Вибір цього критерію сегментації зумовлений потребою в раціональній організації управління податковим боргом, створення кол-центрів по роботі з боржниками із відповідним кадровим забезпеченням. Реалізація зазначеного критерію може відбуватися в різний спосіб. Наприклад, юридичні особи можуть бути розподілені залежно від кількості кол-центрів. Територіально це може збігатися з розташуванням офісів великих платників податків. Поділ за районами й містами має сенс з точки зору правильної організації адміністрування, кадрового забезпечення. Адже чисельність податкових керуючих, які безпосередньо працюють із боржниками, повинна бути порівнянною з кількістю боржників.

3. Розподіл юридичних осіб, що мають податковий борг, *за тривалістю існування*. Цей критерій необхідний у зв'язку з:

– особливостями застосування стратегій адміністрування податкового боргу згідно з чинним законодавством (протягом перших 60 днів після направлення податкової вимоги до боржника не застосовуються заходи стягнення, тобто платнику податків надається час для самостійного погашення заборгованості за платежами до бюджету);

– потребою визначення пріоритетної групи боржників за вартісним критерієм (зі збільшенням терміну невиконання податкових зобов'язань податковий борг знецінюється та зменшується ймовірність його погашення).

Кількість субсегментів у цьому сегменті боржників може бути різною, наприклад до 60 днів, від 61 дня до одного року, більше одного року.

4. Розподіл юридичних осіб, які мають податковий борг, *за величиною заборгованості*. Перший субсегмент за цим критерієм – це група платників податків, чий податковий борг не перевищує 60 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Виокремлення такого субсегмента обумовлене відповідною нормою чинного законодавства, згідно з котрою до боржників із зазначеною сумою боргу не застосовуються передбачені законодавством заходи впливу. Виділення інших субсегментів за цим критерієм залежить від максимальної, середньої суми податкового боргу, що припадає на одного боржника, та показника, який характеризує частоту відхилень від усередненого показника в бік максимуму й мінімуму податкового боргу. Варіант сегментації за зазначеним критерієм запропонований у проведеному аналізі бази даних про боржників.

5. Розподіл юридичних осіб, що мають податковий борг, *за ймовірністю погашення податкового боргу*. Такий розподіл доцільно проводити в сегментах із величиною податкового боргу понад 60 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Ймовірність погашення можна визначати за інтегрованим показником, який враховуватиме індикатори фінансового стану боржника, наявність майна та дані, котрі характеризують його платіжну поведінку (частоту виникнення боргу і графік його погашення). Оскільки за теорією ймовірностей остання оцінюється від 0 до 1, кількість субсегментів може відповідати низькому, середньому й високому ризику непогашення, тобто 0–0,3 – низький ризик, 0,31–0,7 – середній, 0,71–1,0 – високий ризик.

Сегментацію за критеріями, вказаними в пунктах 2–5, можна здійснювати окремо для фізичних осіб із метою розроблення подальшої стратегії адміністрування податкового боргу через застосування заходів впливу на боржників.

Таким чином, підходи до сегментації податкових боржників, які застосовуються в країнах світу, можуть бути взяті за основу під час побудови моделі сегментації в Україні. При цьому кількість ризикових категорій боржників може бути збільшена – це залежить від показників, що характеризують їх фінансовий і майновий стан та платіжну поведінку.

Список використаних джерел

1. Tax Administration 2013: comparative information on OECD and other advanced and emerging economies. Paris : OECD Publishing, 2013. URL: <http://www.oecd.org/ctp/administration/taxadministration-series.htm>.

2. Working smarter in tax debt management / OECD. Forum On Tax Administration. 2013. URL: https://search.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/FTA_TOR_TaxDebtManagement.pdf.

3. Working smarter in tax debt management. Paris : OECD Publishing, 2014. URL: <http://www.oecd.org/ctp/administration/working-smarter-in-tax-debt-management-9789264223257-en.htm>.

4. Tax Administration 2017: comparative information on OECD and other advanced and emerging economies. Paris : OECD Publishing, 2017. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2017_tax_admin-2017-en#page3.

5. Risk Analysis In Tax Debt Management / IOTA. Budapest, 2016. URL: https://www.iota-tax.org/system/files/ag-dm-tt3_0.pdf.

6. Dohrmann T., Pinshaw G. The road to improve compliance: A McKinsey benchmarking study of tax administrations 2008–2009. Washington : McKinsey & Company, 2009. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/road_improved_compliance.ashx.

7. Russell B. Revenue Administration: Developing a Taxpayer Compliance Program / International Monetary Found. 2010. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2010/tnm1017.pdf>.

8. Stankevicius E., Kundeliene K. Theoretical Approach to Taxpayers' Segmentation. 5th International Scientific Conference Contemporary issues in bussines, management and education' 2017, 11–12 May 2017, Vilnius, Lithuania : Vilnius Gediminas Technical University. URL: <http://cbme.vgtu.lt/index.php/verslas/2017/paper/viewFile/67/78>.

9. The IRS just blew millions of dollars on a project that already failed before / Business Insider. 2018. URL: <https://www.pulse.ng/bi/politics/politics-the-irs-just-blew-millions-of-dollars-on-a-project-that-already-failed/jkq7pjh>.

10. Haldevang M., Rohrligh J. The IRS hired private debt collectors who are squeezing poor people and hurricane victims / QUARTS. 2018. URL: <https://qz.com/1461860/the-irs-hired-private-debt-collectors-to-squeeze-poor-people-and-hurricane-victims/>.

11. Ray M. A “most serious problem” at the IRS: Private debt collectors / CBS NEWS. 2018. URL: <https://www.cbsnews.com/news/irs-most-serious-problem-private-debt-collectors/>.

References

1. OECD. (2013). *Tax Administration 2013: comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <http://www.oecd.org/ctp/administration/taxadministration-series.htm>.

2. OECD. (2013). *Working smarter in tax debt management*. Retrieved from 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*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <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*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2017_tax_admin-2017-en#page3.

5. IOTA. (2016). *Risk Analysis in Tax Debt Management*. Budapest. Retrieved from 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*. Washington: McKinsey&Company. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/road_improved_compliance.ashx.

7. Russell, B. (2010). *Revenue Administration: Developing a Taxpayer Compliance Program*. International Monetary Fund. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2010/tnm1017.pdf>.

8. Stankevicius, E., Kundeliene, K. (2017). Theoretical Approach to Taxpayers' Segmentation. 5th International Scientific Conference Contemporary issues in business, management and education' 2017. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University. Retrieved from <http://cbme.vgtu.lt/index.php/verslas/2017/paper/viewFile/67/78>.

9. The IRS just blew millions of dollars on a project that already failed before. (2018, November 1). *Business Insider*. Retrieved from <https://www.pulse.ng/bi/politics/politics-the-irs-just-blew-millions-of-dollars-on-a-project-that-already-failed/jkq7pjh>.

10. Haldevang, M., Rohrlich, J. (2018, November 20). The IRS hired private debt collectors who are squeezing poor people and hurricane victims. *QUARTS*. Retrieved from <https://qz.com/1461860/the-irs-hired-private-debt-collectors-to-squeeze-poor-people-and-hurricane-victims/>.

11. Ray, M. (2018, June 18). A “most serious problem” at the IRS: Private debt collectors. *CBS NEWS*. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/irs-most-serious-problem-private-debt-collectors/>.