

ПОДАТКОВИЙ БОРГ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

TAX DEBT IN THE TAX MANAGEMENT SYSTEM

Стаття присвячена теоретичним аспектам взаємозв'язку аналізу податкового боргу з податковим менеджментом. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Авторами уточнено складові організаційно-економічного механізму державного податкового менеджменту та доведено, що він є багаторівневою системою управління, яка потребує постійного вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі та пріоритетів державної політики. Також проаналізовано динаміку податкового боргу до зведеного бюджету та його погашення протягом 2023–2025 рр. Доведено, що упродовж 2023–2025 р.р. в Україні спостерігається нестабільна тенденція, що супроводжується коливаннями у показниках погашення податкового боргу та надходжень коштів. Це свідчить про складну ситуацію в системі адміністрування податків, тому авторами узагальнено практичні рекомендації щодо удосконалення податкового менеджменту.

Ключові слова: податковий менеджмент, механізм податкового менеджменту, елементи податкового менеджменту, податковий борг, зведений бюджет.

The article is dedicated to the theoretical aspects of the relationship between tax debt analysis and tax management. In the context of the full-scale war in Ukraine, there is a growing need for a strategic reassessment of tax management approaches to meet the challenges of the current socio-political and economic crisis and to mitigate its future consequences. An effective multi-level system of state tax management should focus on creating a transparent and adaptive tax policy capable of neutralizing risks associated with the shadow economy, tax evasion, and fictitious entrepreneurship. The primary task of tax management under martial law is to harmonize the interests of the state, regions, and taxpayers, as well as to activate fiscal instruments aimed at stabilization, regulation, and stimulation of socio-economic recovery. The purpose of this article is to define the organizational-economic mechanism of state tax management, to investigate the place of tax debt within the tax management system, and to summarize recommendations for its repayment. The methodological basis of the research includes general scientific and special research methods, alongside the analysis of statistical data from the State Tax Service of Ukraine. The authors define the organizational-economic mechanism of state tax management as a complex of interconnected tools, principles, subjects, and functions aimed at achieving the state's tax policy goals. This mechanism includes the state as the subject, the tax system as the object, and key functions such as tax planning and forecasting, tax regulation, and tax control. The authors analyzed the dynamics of tax debt to the consolidated budget and its repayment from 2023 to 2025. The analysis reveals an unstable trend. There was a significant increase in tax debt in 2023 by UAH 39.3 billion, reaching a total of UAH 145 billion. A slight improvement was observed in 2024, with the debt decreasing by UAH 6 billion to UAH 139 billion. However, 2025 saw a sharp rise of UAH 36.7 billion, bringing the total debt to a new high of UAH 175.7 billion. This unstable trend indicates a deterioration in the financial condition of business entities and imperfections in the tax administration mechanism. Regarding debt repayment, the figures also show significant fluctuations. In 2024, the amount of repaid debt almost doubled to UAH 26.4 billion from UAH 13.8 billion in 2023. In 2025, this figure moderately decreased to UAH 20.9 billion. A key observation is that in each analyzed year, cash receipts from collections are significantly lower than the total amount of debt repaid. The authors conclude that the analyzed data shows an unstable dynamic of tax debt in Ukraine, characterized by periods of active repayment and subsequent accumulation of arrears. This points to the ineffectiveness of certain tax management tools. To ensure a stable reduction in tax debt, it is necessary to strengthen the control function of tax authorities, improve the procedure for writing off bad debts, and introduce motivational mechanisms for timely tax payments. The long-term challenge for Ukraine remains the need for a post-war tax reform to ensure fiscal stability and stimulate economic recovery.

Key words: tax management, tax management mechanism, elements of tax management, tax debt, consolidated budget.

УДК 336.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-3>

Литвинчук І.В.¹

к.е.н., доцент,
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Назаренко Т.П.²

к.е.н., доцент,
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Власюк І.М.³

здобувач вищої освіти,
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Lytvynchuk Iryna

Zhytomyr Polytechnic State University

Nazarenko Tetiana

Zhytomyr Polytechnic State University

Vlasiuk Iona

Zhytomyr Polytechnic State University

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни на території України зростає потреба у стратегічному переосмисленні підходів до управління оподаткуванням, які б відповідали викликам сучасної соціально-політичної та економічної кризи та сприяли мінімізації її наслідків у майбутньому. Багаторівнева система державного податкового менеджменту має бути орієнтована на формування ефективної, прозорої та адаптивної податкової політики, здатної нейтралізувати ризики, пов'язані з тіньовою економікою, ухиленням від оподаткування, фіктивним

підприємництвом тощо. Пріоритетним завданням податкового менеджменту в умовах воєнного стану є гармонізація інтересів держави, регіонів і платників податків, а також активізація фіскальних інструментів, спрямованих на стабілізацію, регуляцію та стимулювання соціально-економічного відновлення. У цьому контексті особливої актуальності набуває удосконалення механізмів податкового менеджменту з урахуванням збройного конфлікту, нерівномірності бюджетних надходжень, девальвації національної валюти, інфляційного тиску та зростання рівня безробіття.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3316-4952>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7702-8122>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6617-414X>

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблему ефективного податкового менеджменту досліджували Бечко П.К., Бечко В.П., Лиса Н.В., Пташник С.А. [1], Власова О.Є. [2], Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Кізіма А.Я., Карпова В.В. [4], Лавров Р.В., Садовенко М.М., Литвинчук І.В. [5], Лещух І.В. Олійник Н.Р. [6]. Аналіз наукових праць свідчить про те, що вдосконалення податкового менеджменту в Україні потребує системного підходу, інтеграції сучасних технологій і врахування специфіки воєнної ситуації, що відкриває нові перспективи для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення організаційно-економічного механізму державного податкового менеджменту; дослідження місця податкового боргу в системі податкового менеджменту та узагальнення рекомендацій щодо його погашення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб акцентувати увагу на важливості змін у сфері управління та підкреслити, що нова управлінська система, яка сьогодні формується у сфері оподаткування, заснована на інших принципах і докорінно відрізняється від тієї, що існувала раніше, в теорії і практиці управлінської діяльності з'явилась така специфічна форма управління, як податковий менеджмент. Податковий менеджмент спрямований на узгодження суб'єктивних намірів платників податків і осіб, що відповідають за справляння податків, із реальними обставинами та організаційною ефективністю податкової системи, поєднання ідеально бажаного з реально можливим за умов, що склалися [4]. Побудова ефективної системи оподаткування на всіх рівнях є основним і пріоритетним завданням державного регулювання економіки. З огляду на це, практичне застосування податкового менеджменту в системі податкового адміністрування набуває особливої значущості. Ефективна система управління податковими процесами за ринкових умов обумовлює можливість виживання і розвитку суб'єктів господарювання на умовах самофінансування і самоокупності. Податковий менеджмент слугує основою формування механізму економічного зростання, збільшення валового внутрішнього продукту, національного доходу [1].

Погоджуємося з думкою Лещух І.В. і Олійник Н.Р., що «державний податковий менеджмент – це процес управління оподаткуванням за допомогою здійснення податкового прогнозування, планування, регулювання та контролю з метою прийняття управлінських рішень задля впливу на соціально-економічний розвиток країни та регіонів» [6].

Ефективний державний податковий менеджмент як вагома складова функції управління державними фінансами має включати комплекс

заходів для встановлення та оцінки планових, фактично виконаних і прогнозованих обсягів податкових зобов'язань суб'єктів податкових правовідносин, а також визначати адекватні санкційні заходи впливу держави при порушенні норм податкового законодавства для забезпечення належного виконання платниками податків податкового законодавства, ефективності адміністрування податків, підвищення податкової дисципліни тощо [6].

На рисунку 1 відображено структурні елементи механізму державного податкового менеджменту в Україні.

Організаційно-економічний механізм державного податкового менеджменту є комплексом взаємопов'язаних інструментів, принципів, суб'єктів і функцій, спрямованих на досягнення цілей податкової політики держави в умовах динамічного соціально-економічного середовища. Його функціонування ґрунтується на системному підході до управління податковими процесами, що передбачає узгоджене використання регуляторних, контрольних та прогностичних інструментів.

Таким чином, організаційно-економічний механізм державного податкового менеджменту є багаторівневою системою управління, яка потребує постійного вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі та пріоритетів державної політики. Його ефективність значною мірою визначає здатність держави забезпечувати фінансову стабільність, стимулювати розвиток національної економіки та підтримувати соціальну рівновагу.

Однією із проблем податкових правовідносин є несвоєчасна сплата узгоджених грошових зобов'язань платників податків до бюджету, що призводить до виникнення податкового боргу [2].

Податковий борг – це сума узгодженого грошового зобов'язання, не сплаченого платником податків у встановлений ПКУ строк, та непогашеної пені, нарахованої у порядку, визначеному ПКУ (п. 14.1.175 ст. 14 ПКУ) [7].

Величина податкового боргу, його динаміка є важливими показниками, що впливають та характеризують стан соціально-економічних процесів у державі. Оскільки саме його величина створює інформаційну асиметричність, знижує ефективність проведення податкової політики держави, зменшує дієвість системи планування доходів бюджетів усіх рівнів та оцінку кредитоспроможності економіки, її можливості для внутрішнього й зовнішнього запозичення, покращення фінансового стану суб'єктів господарювання [2].

Аналіз динаміки податкового боргу дозволяє зробити висновок, що, 2023 р. характеризувався значним зростанням податкового боргу, на 39,3 млрд грн, що свідчить про збільшення податкових зобов'язань. У 2024 р. спостерігаємо скорочення боргу на 6 млрд. грн., що вказує на



Рис. 1. Модель організаційно-економічного механізму державного податкового менеджменту

Джерело: уточнено за даними [6]

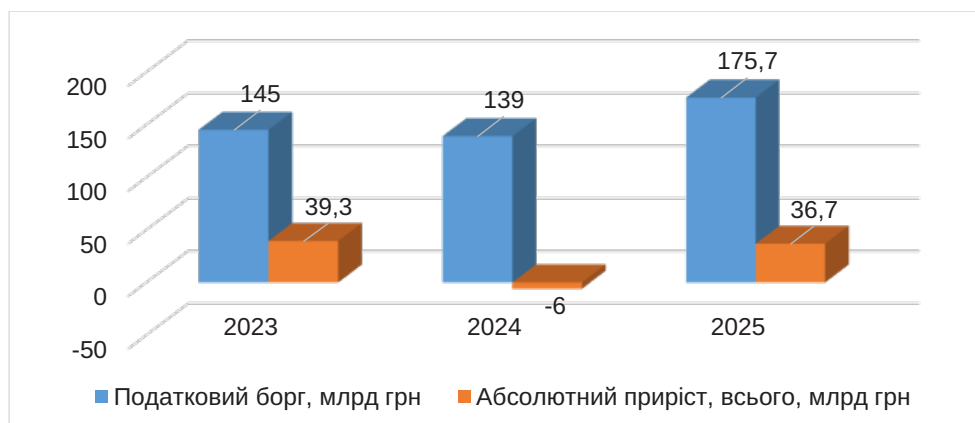


Рис. 2. Динаміка податкового боргу до зведеного бюджету

Джерело: складено за статистичними даними офіційного сайту ДПСУ [3]

ефективні дії з боку податкових органів щодо стягнення заборгованості та покращення платіжної дисципліни.

Разом з тим 2025 р. знову демонструє різке зростання податкового боргу на 36,7 млрд. грн, що є найвищим значенням за весь період. Незважаючи

на позитивну динаміку у 2024 році, загальна динаміка свідчить про зростання податкового боргу в Україні. Це свідчить про погіршення фінансового стану суб'єктів господарювання та недосконалість механізму адміністрування податків, що потребує розробки комплексу заходів з метою стабільного

скорочення податкової заборгованості в довгостроковій перспективі.

На основі даних, відображених на діаграмі, можна простежити чітку тенденцію до зростання обсягів як погашення боргу, так і надходжень коштів (у тому числі за рахунок стягнення) у 2024 р., порівняно з попереднім роком. Так, у 2024 р. сума погашеного боргу зросла до 26,4 млрд грн, що майже вдвічі перевищує показник 2023 р. (13,8 млрд грн). Водночас обсяг надходжень збільшився з 6,1 млрд грн до 14,5 млрд грн. У 2025 р. спостерігається помірне зниження обсягів обох показників: погашення боргу становить 20,9 млрд грн, а надходження – 12,2 млрд грн. Проте вони залишаються вищими, ніж у 2023 р., що свідчить про загальну тенденцію до зростання податкового навантаження. Особливої уваги заслуговує той факт, що в кожному з аналізованих років надходження значно поступаються обсягам погашення боргу, що може свідчити про обмеженість внутрішніх ресурсів для забезпечення фінансових зобов'язань та необхідність залучення додаткових джерел фінансування. Упродовж 2023–2025 рр. в Україні спостерігається нестабільна динаміка податкового боргу, що супроводжується коливаннями у показниках його погашення та надходжень коштів. Це свідчить про складну ситуацію в адмініструванні податків і потребує удосконалення податкового менеджменту.

Отже, у 2023 р. податковий борг склав 145 млрд грн, при цьому зафіксовано його значне зростання на 39,3 млрд грн. У 2024 р. борг знизився до 139 млрд грн, що супроводжувалося від'ємним приростом (-6 млрд грн), що покращило функціонування податкової системи. Проте вже у 2025 р. борг різко зріс до 175,7 млрд грн, із збільшенням до 36,7 млрд грн. Така динаміка

свідчить про нестійкий характер погашення податкових зобов'язань і наявність системних проблем у сфері їх стягнення.

У 2023 р. сума погашеного боргу становила 13,8 млрд грн, із яких 6,1 млрд грн. надійшло у вигляді стягнень. У 2024 р. спостерігається збільшення погашення – до 26,4 млрд грн, з яких 14,5 млрд. грн. забезпечено за рахунок надходжень. У 2025 р. обидва показники дещо зменшуються (20,9 млрд. грн. і 12,2 млрд грн відповідно), проте залишаються вищими за рівень 2023 р. Це свідчить про активну роботу уповноважених органів з погашення податкового боргу, однак варто зазначити, що обсяги надходжень стабільно менші за суму боргу, що вказує на наявність частки безнадійної заборгованості або недостатню ефективність механізмів її стягнення.

Висновки. Проаналізовані дані свідчать про нестабільну динаміку податкового боргу в Україні, яка супроводжується періодами як активного погашення, так і повторного нарощування заборгованості. Водночас, навіть у роки зменшення боргу, обсяги надходжень за його рахунок є обмеженими, що вказує на неефективність окремих інструментів податкового менеджменту.

Для забезпечення стабільного скорочення податкового боргу необхідне посилення контрольної функції податкових органів, удосконалення процедури списання безнадійної заборгованості, а також впровадження мотиваційних механізмів для своєчасної сплати податків платниками.

Однак довгостроковим викликом для України залишається необхідність проведення податкової реформи після війни. Експерти вважають, що така реформа має сприяти мінімізації негативного впливу на населення, враховуючи потреби державного бюджету, протидії корупції

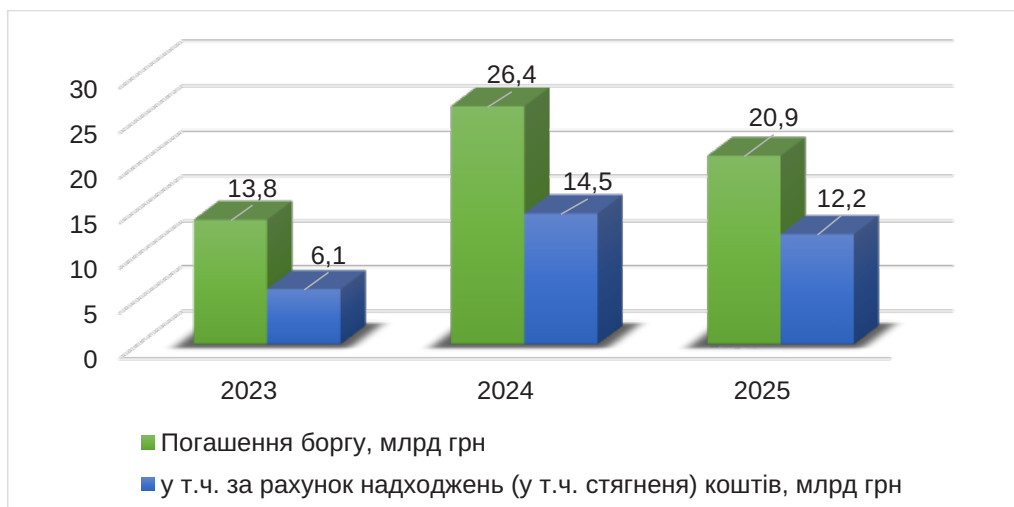


Рис. 3. Динаміка погашення податкового боргу

Джерело: складено за статистичними даними офіційного сайту ДПСУ [3]

та стимулюванні інвестицій в економіку. Завдання державного податкового менеджменту в Україні в умовах війни – це не лише запобігання фінансовій кризі, але й створення умов для стабільного відновлення економіки в післявоєнний період.

Напрями подальших досліджень будуть пов'язані з дослідженням впливу війни на рівень податкового боргу та удосконалення моделі управління ним з урахуванням системного підходу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бечко П.К., Бечко В.П., Лиса Н.В., Пташник С.А. Податковий менеджмент у системі податкового адміністрування. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 79-83. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.79>
2. Власова О.Є. Податковий менеджмент та адміністрування: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 071 – Облік і оподаткування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 133 с.
3. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2025).
4. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Кізіма А.Я., Карпова В.В. Податковий менеджмент: підручник. Київ : Знання, 2008. 525 с.
5. Лавров Р.В., Садовенко М.М., Литвинчук І.В. Стратегія розвитку податкового менеджменту в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9109>
6. Лещух І.В., Олійник Н.Р. Концептуальні основи функціонування системи державного податкового менеджменту в Україні. *Регіональна економіка*. 2014. № 4. С. 187-193.
7. Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

REFERENCES:

1. Bechko P.K., Bechko V.P., Lysa N.V., Ptashnyk S.A. (2021) Podatkovyi menedzhment u systemi podatkovoho administruvannia [Tax management in the tax administration system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, no. 11, pp. 79-83. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.79>
2. Vlasova O.Ye. (2022) *Podatkovi menedzhment ta administruvannia: konspekt leksii dlia zdobuvachiv druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity zi spetsialnosti 071 – Oblik i opodatkuvannia*. [Tax management and administration: lecture notes for second-level (master's) higher education students majoring in 071 – Accounting and taxation]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 133 p. (in Ukrainian)
3. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy [State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/> (accessed June 10, 2025)
4. Ivanov Yu.B., Krysovatiy A.I., Kizyma A.Ia., Karpova V.V. (2008) *Podatkovi menedzhment: pidruchnyk* [Tax Management: Textbook]. Kyiv : Znannia, 525 p. (in Ukrainian)
5. Lavrov R. V., Sadovenko M. M., Lytvynchuk I. V. (2023) *Stratehiia rozvytku podatkovoho menedzhmentu v umovakh viiny* [Strategy for developing tax management in wartime]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seria: «Ekonomichni nauky» – International scientific journal “Internauka.” Series: “Economic Sciences”, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9109>
6. Leshchukh I.V., Oliinyk N.R. (2014) *Kontseptualni osnovy funktsionuvannia systemy derzhavnoho podatkovoho menedzhmentu v Ukraini* [Conceptual foundations of the functioning of the state tax management system in Ukraine]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, no. 4, pp. 187-193.
7. Podatkovi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy; Zakon, Kodeks vid 02.12.2010 № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Code of Ukraine; Law, Code dated December 2, 2010, No. 2755-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>