

УДК 336.22:005.52(477)

РУДЕНКО В.

д.е.н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ, e-mail: v.rudenko@wunu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-4911-7600

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Мета. Дослідження присвячене глибокому аналізу трансформації персонального податкового менеджменту в Україні під впливом воєнних умов. **Методика.** У роботі використовувалися такі методи наукового пізнання: метод аналізу й синтезу – для вивчення сутності персонального податкового менеджменту; порівняння – для зіставлення його особливостей у мирний і воєнний періоди; індукція та дедукція – для формулювання загальних висновків на основі окремих спостережень; системний підхід – для розробки комплексних стратегій персонального податкового менеджменту в умовах війни; а також графічний метод – для візуалізації отриманих результатів. **Результати.** У результаті дослідження обґрунтовано сучасний зміст персонального податкового менеджменту, виявлено його ключові тренди в умовах війни в Україні, проведено порівняльний аналіз особливостей персонального податкового менеджменту у мирний та воєнний періоди, а також розроблено специфічні стратегії, спрямовані на забезпечення фінансової безпеки платників податків і підтримку національної економіки в кризових умовах. **Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає в розробці авторського трактування поняття «персональний податковий менеджмент», яке відзначається комплексністю та інтеграційним підходом. На відміну від існуючих підходів, що здебільшого фокусуються на дотриманні податкового законодавства чи оптимізації податкового навантаження, запропоноване визначення розглядає персональний податковий менеджмент як системний процес планування, організації, контролю та оптимізації податкових зобов'язань фізичної особи. **Практична значимість.** Практична значимість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані фізичними особами для підвищення ефективності управління власними податковими зобов'язаннями в умовах воєнного часу. Розроблені стратегії персонального податкового менеджменту сприятимуть забезпеченню фінансової безпеки платників, оптимізації податкових платежів, мінімізації ризиків та підтримці економічної стабільності в Україні.

Ключові слова: податки, оподаткування фізичних осіб, персональний податковий менеджмент, податкові стратегії, податкова оптимізація

Постановка проблеми

Умови повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, кардинально змінили економічне середовище, вплинули на джерела доходів громадян, структуру їхніх витрат і фінансову поведінку загалом. Одним із важливих аспектів цих змін стала трансформація персонального податкового менеджменту як сукупності підходів і методів, які фізичні особи використовують для управління своїми податковими зобов'язаннями. Війна спричинила низку факторів, що істотно впливають на персональний податковий менеджмент: зниження доходів, втрата майна, релокація громадян як усередині країни, так і за кордон, зміни у податковому законодавстві, поява нових видів податкових пільг тощо. Це вимагає від громадян нових підходів до планування сплати податків, адаптації до нових умов і перегляду фінансових стратегій.

За таких обставин дослідження трансформацій у персональному податковому менеджменті набуває особливої актуальності, оскільки забезпечення стабільності податкових надходжень є критичним для фінансування національної безпеки, підтримки армії та функціонування державних інститутів. Водночас для фізичних осіб правильна організація податкових відносин з контролюючими органами дозволяє зберегти фінансову життєздатність, мінімізувати ризики і зробити свій внесок у стійкість економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Персональний податковий менеджмент розглядається у вітчизняній та зарубіжній науці як багатогранна система стратегічного управління податковими зобов'язаннями фізичних осіб.

Зокрема, українські науковці, такі як Л. Буркова [1], Н. Коваль та О. Подолянчук [2], С. Лушко і Т. Чернюк [3], С. Юдіна і Р. Сілін, Я. Ярема [4], Р. Лазука та В. Пелюшкевич [5] акцентують увагу на адаптації персонального податкового менеджменту до національних умов і на необхідності його застосування для оптимізації податкового навантаження і підвищення добробуту громадян. Водночас зарубіжний дослідник І. Вібово визначає податковий менеджмент як комплексну діяльність щодо ефективного використання податків [6]. С. Рамеш і К. Н. Кумар зосереджуються на юридичному аспекті податкового менеджменту [7]. В. Хуан наголошує на важливості податкового менеджменту в контексті управління податковими ризиками та забезпечення фінансової безпеки [8], С. Чжан трактує податковий менеджмент як невід'ємну складову загального фінансового менеджменту [9], а Ш. Шарма – як інструмент запобігання фінансовим санкціям [10].

Однак попри значну увагу до персонального податкового менеджменту у мирний час, питання його трансформації в умовах війни, коли платники зіштовхуються з новими фінансовими, соціальними й правовими викликами, залишаються дослідженими недостатньо. Невирішеними залишаються аспекти зміни стратегій персонального податкового планування в кризових умовах, адаптації фінансової поведінки фізичних осіб до нестабільного податкового середовища, а також ролі податків як елемента фінансової підтримки держави в умовах війни, що і обумовило актуальність, мету та логіку дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою дослідження є обґрунтування змісту персонального податкового менеджменту, визначення його ключових трендів в умовах війни в Україні, здійснення порівняльного аналізу персонального податкового менеджменту у мирний та воєнний періоди, а також розробка його специфічних стратегій для забезпечення фінансової безпеки платників податків та підтримки національної економіки в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних умовах глобальної нестабільності, спричиненої збройними конфліктами, персональний податковий менеджмент набуває нових змістових характеристик та функціональних завдань. Війна істотно змінює економічне середовище, підвищує фінансові ризики, впливає на доходи громадян та формує нові вимоги до управління особистими податковими зобов'язаннями. Виникає потреба в адаптації традиційних підходів до планування, оптимізації та виконання податкових обов'язків, що враховують форс-мажорні обставини, зміни у податковому законодавстві, втрату доходів або релокацію платників податків.

Персональний податковий менеджмент характеризується багатогранністю змісту та важливим значенням у сучасних економічних умовах. Так, українські науковці розширюють розуміння персонального податкового менеджменту, адаптуючи його до реалій вітчизняної системи оподаткування. Буркова Л. А. вбачає його сутність у виборі найбільш вигідних форм сплати податків для фізичних осіб з метою підвищення їх добробуту [1, с.15]. Коваль Н. І. і Подолянчук О. А. акцентують увагу на комплексності управлінських рішень і заходів у сфері оподаткування домогосподарств [2]. Лушко С. М. і Чернюк Т. І. розглядають персональний податковий менеджмент як засіб управління податковим навантаженням через планування та оптимізацію [3, с.65], а Юдіна С. В. і Сілін Р. С. підкреслюють його роль у формуванні фінансових ресурсів та підвищенні добробуту [4, с.155]. Ярема Я. Р., Лазука Р. Ю. та Пелюшкевич В. І. звертають увагу на необхідність узгодження особистих намірів платників із реальними умовами функціонування податкової системи [5, с.207].

Дослідження зарубіжних учених підтверджують, що персональний податковий менеджмент є не просто процедурою сплати податків, а цілісною системою стратегічного управління податковими зобов'язаннями. Так, Вібово І. визначає податковий менеджмент як комплексну діяльність, спрямовану на ефективне та методичне управління податками задля максимізації їхнього внеску у діяльність платників податків [6, с.3], що підкреслює важливість усвідомленого підходу до податкових рішень. Рамеш С. і Кумар К. Н. розглядають податковий менеджмент як діяльність із забезпечення дотримання податкового законодавства, використання податкових пільг, захист від наслідків недотримання податкового законодавства, оскарження рішень податкових органів та

врегулювання податкових спорів [7, с.313], акцентуючи увагу на юридичному та захисному аспектах. Хуан В. наголошує на необхідності управління ризиками та забезпечення фінансової безпеки при здійсненні податкового менеджменту [8, с.363], тоді як Чжан С. трактує його як ключову складову фінансового менеджменту [9, с.120]. Шарма Ш. підкреслює, що податковий менеджмент є засобом запобігання серйозним фінансовим санкціям [10], що робить його критичним елементом персонального фінансового планування.

Таким чином, як зарубіжний, так і вітчизняний науковий дискурс одностайно свідчить про необхідність системного, науково обґрунтованого підходу до персонального податкового менеджменту. Теоретичне осмислення цього поняття є передумовою для розробки ефективних моделей управління податковими зобов'язаннями фізичних осіб, підвищення їх фінансової безпеки, зміцнення правової культури платників податків та забезпечення стабільності публічних фінансів.

Тому ми пропонуємо розглядати персональний податковий менеджмент як системний процес планування, організації, контролю та оптимізації податкових зобов'язань фізичної особи або домогосподарства, спрямований на забезпечення правомірного зменшення податкового навантаження, мінімізацію податкових ризиків, підвищення фінансової безпеки та сприяння сталому зростанню добробуту в умовах динамічних змін податкового середовища. Запропоноване авторське визначення персонального податкового менеджменту вирізняється комплексністю та інтеграційним підходом. На відміну від наявних трактувань, які акцентують переважно на аспектах дотримання податкового законодавства чи оптимізації податкового навантаження, запропоноване визначення розглядає персональний податковий менеджмент як багатогранний процес, що поєднує планування, організацію, контроль і оптимізацію з урахуванням індивідуальних фінансових інтересів і ризиків. Уперше наголошено на поєднанні юридичної правомірності дій із прагненням забезпечити фінансову безпеку та стабільне зростання добробуту фізичних осіб у мінливому податковому середовищі.

Під час війни в Україні персональний податковий менеджмент зазнав суттєвих трансформацій, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Воєнний стан та економічна нестабільність спричинили значні зміни у фінансовій поведінці фізичних осіб, що безпосередньо вплинули на їх підходи до управління податковими зобов'язаннями. Зокрема, змінилися пріоритети у виборі податкових стратегій, акцент став робитися на збереженні фінансової стабільності за умов нестабільної економічної ситуації, частих змін у законодавстві та нових податкових зобов'язаннях.

Однією з ключових трансформацій стало збільшення ролі військового збору як обов'язкового податку, що пов'язано з потребами фінансування оборонних витрат. Це спонукало платників податків переглянути свої фінансові стратегії та адаптувати їх до нових умов, враховуючи необхідність фінансової підтримки армії. Крім того, численні податкові пільги та зміни в законодавстві, спрямовані на підтримку громадян та бізнесу, сприяли коригуванню стратегій управління податковими зобов'язаннями. Фізичні особи були змушені використовувати нові можливості для зменшення податкового навантаження, що стало важливою складовою їхнього персонального фінансового планування в умовах війни.

Крім того, трансформація персонального податкового менеджменту пов'язана з необхідністю адаптації до змін в економічній ситуації, таких як втрата доходів, мобільність громадян і зміни у формі зайнятості. Всі ці фактори вимагали від платників податків розробки нових стратегій для забезпечення своєї фінансової стабільності, сплати податків та дотримання законодавчих вимог у складних умовах воєнного часу.

Динаміка надходжень податків до зведеного бюджету України, сплачених фізичними особами у 2020-2024 рр., також свідчить про суттєві зміни у поведінці платників податків і їх персонального податкового менеджменту внаслідок повномасштабної війни (рис. 1).

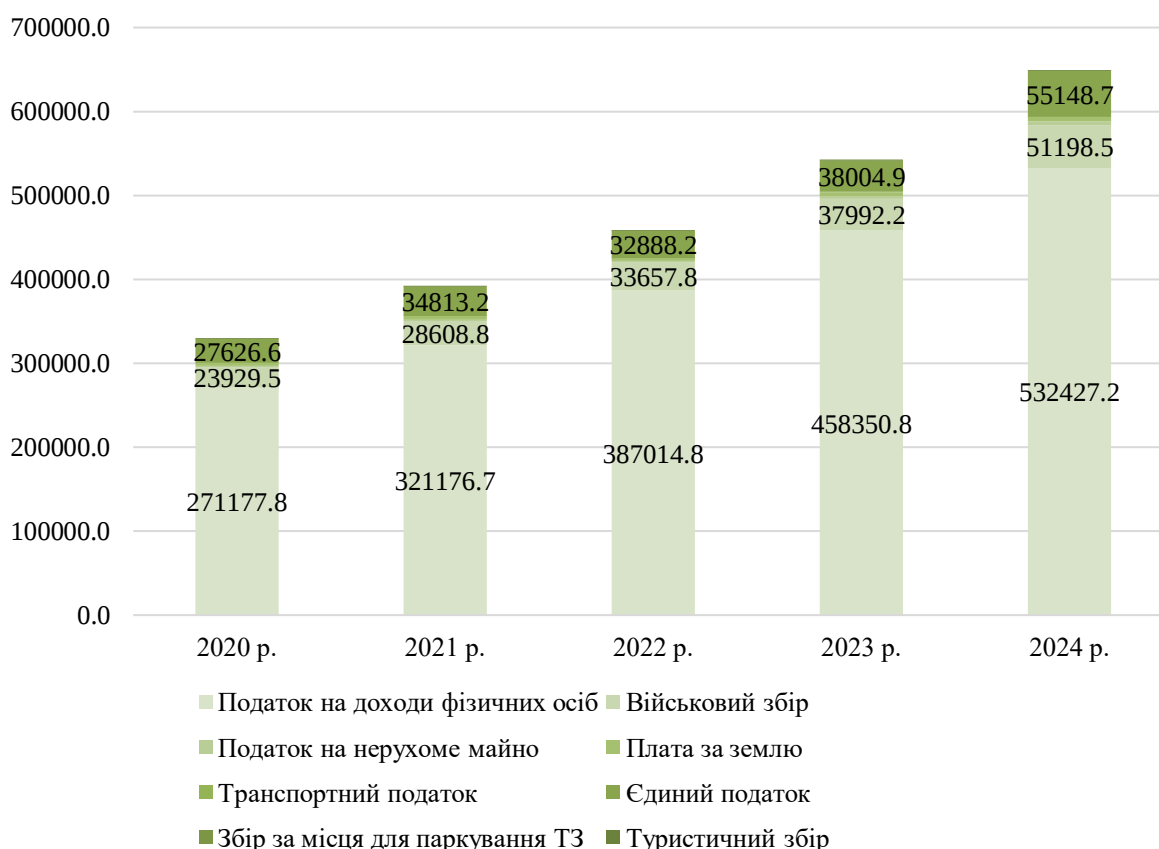


Рис.1. Динаміка сплачених фізичними особами податків до зведеного бюджету України у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі даних Державний веб-портал бюджету для громадян

Зростання обсягу сплачених податків, зокрема податку на доходи фізичних осіб із 271,2 млрд грн у 2020 р. до 532,4 млрд грн у 2024 р. (+96,3% за 5 років) та військового збору з 23,9 млрд грн у 2020 р. до 51,2 млрд грн у 2024 р. (+114,1% за 5 років) демонструє, що навіть в умовах економічної турбулентності громадяни залишаються відповідальними у питаннях сплати обов'язкових платежів, особливо тих, що пов'язані з підтримкою обороноздатності держави.

Значне зростання надходжень від податку на нерухоме майно (з падіння у 2022 р. до 1243,7 млн грн і подальшого зростання до 4324,9 млн грн у 2024 р.) свідчить про посилення ролі нерухомості у фінансових стратегіях громадян. Єдиний податок також суттєво виріс: з 27,6 млрд грн у 2020 р. до 55,1 млрд грн у 2024 р., що вказує на адаптацію малого бізнесу й самозайнятих осіб до нових умов. У цілому відбулася зміна підходів до управління доходами, коли платники активніше використовують різні податкові режими для мінімізації ризиків і збереження фінансової стабільності.

В умовах війни персональний податковий менеджмент в Україні зазнав переорієнтації на базові державні податки, підвищення моральної відповідальності за сплату військового збору та скорочення ваги місцевих податкових надходжень, що демонструє структура податків, сплачених фізичними особами до зведеного бюджету України (рис. 2).

Незважаючи на кризові умови, податок на доходи фізичних осіб з часткою у загальних податкових надходженнях від населення у 83,13% залишався головним податковим платежем, що стягувався з громадян. Це вказує на те, що навіть в умовах масової міграції, втрати роботи та падіння економічної активності, українці продовжували декларувати доходи й сплачувати податки.

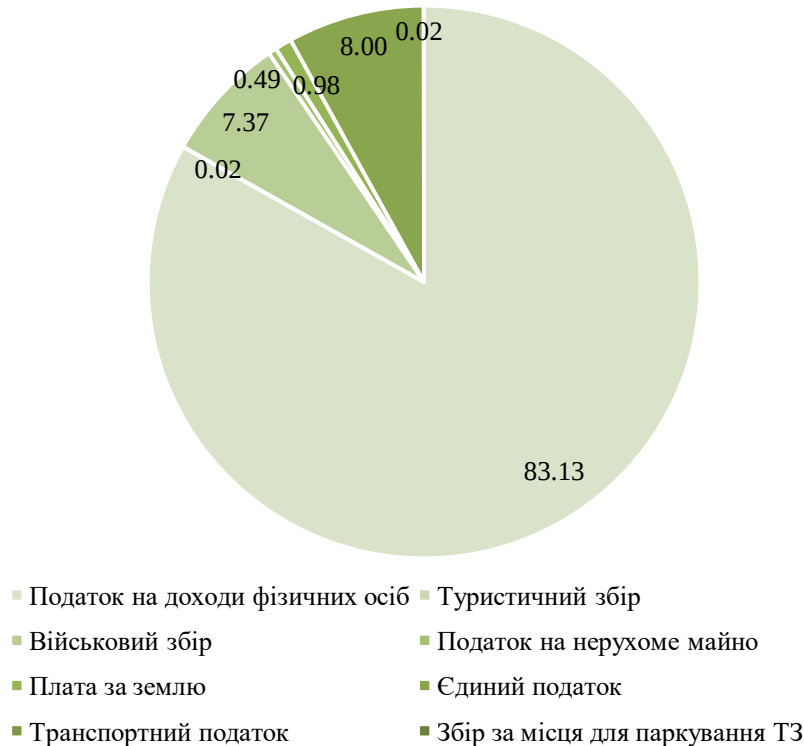


Рис. 2. Структура сплачених фізичними особами податків до зведеного бюджету України у 2020-2024 рр. (в середньому)

Джерело: складено автором на основі даних Державний веб-портал бюджету для громадян

До повномасштабної війни військовий збір існував із 2014 р., але його роль у загальній структурі податків була відносно меншою. Середня частка 7,37% серед усіх сплачених податків громадянами свідчить про те, що в умовах війни фізичні особи стабільно та відповідально сплачували цей збір. Відтак персональний податковий менеджмент адаптувався до реалій війни: податкоплатники почали враховувати військовий обов'язок як складову свого податкового навантаження.

Під час війни в Україні система сплати єдиного податку для фізичних осіб зазнала значних змін, що відображають трансформацію податкового менеджменту підприємців, тому його частка в середньому ставила тільки 8,00% в загальній сумі податків з населення. Зокрема, було запроваджено низку пільг та відстрочок для фізичних осіб-підприємців, спрямованих на підтримку бізнесу в умовах воєнного часу. Відстрочення сплати єдиного податку, зниження ставок для окремих категорій платників податків, а також спрощення звітності стали важливими кроками у мінімізації фінансового навантаження на підприємців. Ці зміни свідчать про необхідність адаптації податкової системи до надзвичайних умов, що ставить податковий менеджмент підприємців у нові рамки, орієнтуючи їх на гнучке управління податковими зобов'язаннями та оперативне реагування на зміни у податковому законодавстві для забезпечення стабільності бізнесу.

Через руйнування нерухомості, зниження туризму та економічну депресію сплата місцевих майнових податків і зборів фізичними особами скоротилася до мінімуму, а їх частка в сукупності податків з населення не перевищувала в середньому 2%. Персональний податковий менеджмент у цьому аспекті трансформувалася через пріоритизацію базових зобов'язань перед державою, а не місцевими бюджетами.

Отже, у мирний час персональний податковий менеджмент орієнтується насамперед на оптимізацію податкового навантаження, планування доходів і витрат, використання податкових пільг, забезпечення відповідності законодавчим вимогам та довгострокову стабільність фінансів фізичної особи. Головною метою є ефективне управління власними фінансовими ресурсами в рамках податкового законодавства.

У військовий час акценти зміщуються на гарантоване виконання основних податкових обов'язків (особливо податку на доходи фізичних осіб і військового збору), на підтримку держави через податки (моральний аспект), на адаптацію до змін у законодавстві, спричинених воєнним станом (податкові пільги, спрощення процедур, зміни термінів сплати), на управління ризиками втрати доходів і активів. Тобто, в умовах війни персональний податковий менеджмент стає більш оборонним, мобільним і відповідальним, з фокусом не на мінімізацію податків, а на підтримку стабільності особистого і державного бюджету (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика персонального податкового менеджменту у мирний та військовий часи

Джерело: складено автором самостійно

Критерій	Мирний час	Військовий час
Головна мета	Оптимізація податкового навантаження і забезпечення стабільності	Виконання базових податкових обов'язків і підтримка держави
Пріоритети	Мінімізація податків, податкове планування, використання пільг	Своєчасна сплата ПДФО, військового збору; адаптація до змін
Ставлення до податків	Як до обов'язкової, але технічної частини фінансів	Як до інструменту національної підтримки та виживання
Управління ризиками	Планування змін доходів і активів	Захист активів, виживання бізнесу, збереження платоспроможності
Законодавчі умови	Стабільні податкові правила, чіткі терміни сплати	Часті зміни, запровадження тимчасових пільг і податкових мораторіїв
Мотивація	Особиста вигода, легальне зменшення витрат	Соціальна відповідальність, моральний обов'язок
Рівень державного контролю	Помірний, регулярний контроль	Можливе тимчасове посилення або спрощення контролю
Фінансова стратегія	Довгострокове фінансове планування	Короткострокова фінансова стабільність і гнучкість

В умовах війни в Україні виникла необхідність розробки та реалізації специфічних стратегій персонального податкового менеджменту, що зумовлена різкою зміною економічного середовища, зростанням фінансових ризиків та нестабільністю доходів фізичних осіб. Військові дії призвели до втрати джерел доходів, переміщення громадян, руйнування бізнесу, що істотно вплинуло на можливості виконання податкових зобов'язань у повному обсязі. Одночасно держава посилила податковий тиск (зокрема через підвищення ставок податків) та змінила механізми оподаткування для підтримки армії та економіки. У таких умовах традиційні підходи до персонального податкового менеджменту виявляються недостатньо ефективними.

Наразі в Україні персональний податковий менеджмент, на наш погляд, має ґрунтуватися на низці специфічних стратегій, які допомагають фізичним особам забезпечувати виконання своїх податкових обов'язків, зберігати фінансову стабільність і водночас сприяти економічній стійкості держави. До таких стратегій належать:

1. Стратегія адаптивного планування податкових платежів. Фізичні особи повинні формувати гнучкі фінансові плани, що враховують можливі ризики втрати доходів або їх істотного скорочення. Це включає попередній розрахунок податкових зобов'язань за кількома сценаріями розвитку подій, створення резервних фондів для сплати податків у разі надзвичайних ситуацій, а також переорієнтацію частини доходів на забезпечення першочергового виконання податкових обов'язків.

2. Стратегія використання податкових пільг. В умовах війни держава пропонує широкий спектр податкових послаблень для підтримки громадян: спеціальні режими сплати податків, відстрочки платежів, тимчасове звільнення від окремих видів податків для внутрішньо переміщених осіб або тих, хто втратив майно. Ефективна стратегія податкового менеджменту має передбачати ретельний моніторинг змін у законодавстві й оперативне використання доступних пільг для оптимізації податкового навантаження.

3. Стратегія переходу на спрощені системи оподаткування. Багато фізичних осіб-підприємців в умовах війни обирають перехід на спрощену систему оподаткування з мінімальними ставками і

спрощеними процедурами звітності. Це дозволяє зменшити адміністративне навантаження, уникнути значних витрат на ведення податкового обліку та легше адаптуватися до нестабільних доходів.

4. Стратегія диверсифікації доходів та оптимізації витрат. Важливою стратегією є диверсифікація доходів, зокрема пошук альтернативних способів заробітку (фриланс, дистанційна робота, невеликі підприємницькі проекти) та оптимізація витрат, що дозволяє ефективніше управляти податковим навантаженням. Раціоналізація особистого бюджету допомагає своєчасно виконувати податкові зобов'язання навіть у періоди економічної турбулентності.

5. Стратегія управління податковими ризиками. В умовах постійних змін у законодавстві та високого рівня невизначеності фізичні особи мають розробляти заходи з управління податковими ризиками: своєчасно консультуватися з податковими фахівцями, фіксувати всі податкові операції, бути готовими до оскарження неправомірних рішень податкових органів. Дотримання податкової дисципліни та правова обізнаність є критично важливими для уникнення штрафів та фінансових санкцій.

6. Стратегія підтримки добровільних податкових ініціатив. У межах патріотичних програм фізичні особи можуть брати участь у добровільному декларуванні доходів, сплаті додаткових внесків на підтримку Збройних сил України через механізми військового збору та спеціальних фондів. Це сприяє зміцненню фінансової основи держави і демонструє відповідальність платників податків перед суспільством.

Таким чином, стратегічне управління персональним податковим менеджментом в умовах війни має бути орієнтоване на гнучкість, законність, ефективне використання можливостей оптимізації та на особисту фінансову стійкість громадян. Формування таких стратегій є важливою передумовою не тільки для особистого добробуту платників, а й для підтримки економічної стабільності держави у надзвичайних обставинах.

Висновки

Дослідження показало, що персональний податковий менеджмент в Україні у мирний час орієнтується переважно на оптимізацію податкового навантаження, довгострокове планування фінансів та використання податкових пільг. Головним завданням фізичних осіб є мінімізація витрат на сплату податків при повному дотриманні чинного законодавства. Податки сприймаються як технічний обов'язок, а стратегія управління будується на стабільних законодавчих умовах.

Натомість у військовий час персональний податковий менеджмент зазнає істотної трансформації. Акцент зміщується на своєчасне виконання базових податкових обов'язків (зокрема сплату податку на доходи фізичних осіб і військового збору), адаптацію до постійних змін законодавства та забезпечення особистої фінансової стабільності. Податки в умовах війни набувають особливого морального змісту, адже їх сплата розглядається як форма підтримки державної обороноздатності. Стратегія управління фінансами стає більш гнучкою, орієнтованою на короткострокову стійкість та мінімізацію ризиків.

У цілому у мирний час персональний податковий менеджмент має прагматичний характер, тоді як у військовий – переважають оборонні й соціально відповідальні мотиви.

Дослідження довело, що в умовах війни в Україні стратегії персонального податкового менеджменту набули нового значення і змісту, орієнтуючись на гнучкість, стійкість і швидку адаптацію до змін. Адаптивне планування платежів, активне використання податкових пільг, перехід на спрощені форми оподаткування, диверсифікація доходів і оптимізація витрат, управління податковими ризиками та участь у добровільних ініціативах стали основними напрямками персональної податкової політики фізичних осіб. Такі стратегії не лише сприяють збереженню фінансової стабільності громадян, а й підтримують економічну стійкість країни в умовах надзвичайної нестабільності.

Перспективи подальших досліджень трансформації персонального податкового менеджменту в Україні в умовах війни відкривають широке поле для наукового аналізу та практичних розробок. Насамперед актуальним є глибше вивчення впливу змін у податковому законодавстві на поведінку фізичних осіб, а також дослідження ефективності впроваджених антикризових податкових стратегій.

VIKTORIYA RUDENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Educational and Research Institute of Economics of WUNU, e-mail: v.rudenko@wunu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-4911-7600

TRANSFORMATION OF PERSONAL TAX MANAGEMENT IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS

Purpose. The study is devoted to an in-depth analysis of the transformation of personal tax management in Ukraine under the influence of wartime conditions. **Methodology.** The following methods of scientific knowledge were used in the work: the method of analysis and synthesis - to study the essence of personal tax management; comparison - to compare its features in peacetime and wartime periods; induction and deduction - to formulate general conclusions based on individual observations; a systematic approach - to develop comprehensive strategies for personal tax management in wartime conditions; and a graphical method - to visualize the results obtained. **Results.** As a result of the study, the modern content of personal tax management was substantiated, its key trends in wartime conditions in Ukraine were identified, a comparative analysis of the features of personal tax management in peacetime and wartime periods was conducted, and specific strategies were developed aimed at ensuring the financial security of taxpayers and supporting the national economy in crisis conditions. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the study lies in the development of the author's interpretation of the concept of "personal tax management", which is characterized by its complexity and integration approach. Unlike existing approaches that focus mainly on compliance with tax legislation or optimization of the tax burden, the proposed definition considers personal tax management as a systemic process of planning, organizing, controlling and optimizing tax obligations of an individual. **Practical significance.** The practical significance of the study lies in the fact that its results can be used by individuals to improve the efficiency of managing their own tax obligations in wartime conditions. The developed personal tax management strategies will contribute to ensuring the financial security of payers, optimizing tax payments, minimizing risks and maintaining economic stability in Ukraine.

Keywords: taxes, taxation of individuals, personal tax management, tax strategies, tax optimization

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буркова Л. А. Дослідження теоретичних аспектів податкового менеджменту та прийняття рішення щодо необхідності його удосконалення. *Фінансовий простір*. 2016. №3. С. 14-19.
2. Коваль Н. І., Подолянчук О. А. Податковий менеджмент в умовах сучасних реалій: теоретичні та правові основи. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1280/1290> (дата звернення: 29.04.2025).
3. Лушко С. М., Чернюк Т. І. Персональний податковий менеджмент: теоретичні аспекти та практична реалізація. *Modern economics*. 2023. №38. С. 63-68.
4. Ярема Я. Р., Лазука Р. Ю., Пелюшкевич В. І. Система податкового менеджменту в Україні та шляхи її удосконалення. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 206-208.
5. Юдіна С. В., Сілін Р. С. Економічні рівні податкового менеджменту. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 3. С. 152-155.
6. Huang, W. *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*. Singapore : Palgrave Macmillan, 2019. 456 p.
7. Sharma Sh. *Difference Between Tax Planning and Tax Management*. URL: <https://www.fincart.com/blog/difference-between-tax-planning-and-tax-management/> (date of access: 29 April 2025).
8. Zhang X. *Research on Tax Management and Tax Risk Prevention Measures*. Advances in Economics, Management and Political Sciences : Proceed. of the 2nd Intern. Conf. on Financial Technology and Business Analysis. London : EWA Publishing, 2024. P. 120-126.
9. Wibowo I. Tax Management Strategy for Company Operational Effectiveness. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 2024. Vol. 7. Is. 1, P. 1-12.
10. Ramesh S., Kumar K. N. Tax planning & management. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*. 2021. Vol. 7. Is. 7. P. 312-314.

REFERENCES

1. Burkova, L. A. (2016). Doslidzhennia teoretychnykh aspektiv podatkovoho menedzhmentu ta pryiniattia rishennia shchodo neobkhidnosti yoho udoskonalennia [The study of the theoretical aspects of tax management and decision-making about the need for its improvement]. *Finansovyi prostir*, 3, 14-19 [in Ukrainian].
2. Koval, N. I., & Podolianchuk, O. A. (2023). Podatkovyi menedzhment v umovakh suchasnykh realii: teoretychni ta pravovi osnovy [Tax management in the conditions of modern realities: theoretical and legal basis]. *Efektivna ekonomika*, 3. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1280/1290> [in Ukrainian].
3. Lushko, S. M., & Cherniuk, T. I. (2023). Personalnyi podatkovyi menedzhment: teoretychni aspekty ta praktychna realizatsiia [Personal tax management: theoretical aspects and practical implementation]. *Modern economics*, 38, 63-68 [in Ukrainian].
4. Yarema, Ya. R., Lazuka, R. Yu., & Peliushkevych, V. I. (2018). Systema podatkovoho menedzhmentu v Ukraini ta shliakhy yii udoskonalennia [The system of tax management in Ukraine and ways of its improvement]. *Biznes-navihator*, 6, 206-208 [in Ukrainian].
5. Yudina, S. V., & Silin, R. S. (2017). Ekonomichni rivni podatkovoho menedzhmentu [Economic levels of tax management]. *Biznes-navihator*, 3, 152-155 [in Ukrainian].
6. Huang, W. (2019). *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*. Singapore : Palgrave Macmillan.
7. Sharma, Sh. (2024). *Difference Between Tax Planning and Tax Management*. Retrieved from <https://www.fincart.com/blog/difference-between-tax-planning-and-tax-management/>.
8. Zhang, X. (2024). *Research on Tax Management and Tax Risk Prevention Measures*. Advances in Economics, Management and Political Sciences : Proceed. of the 2nd Intern. Conf. on Financial Technology and Business Analysis. London : EWA Publishing.
9. Wibowo, I. (2024). Tax Management Strategy for Company Operational Effectiveness. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7 (1), 1-12.
10. Ramesh, S., & Kumar, K. N. (2021). Tax planning & management. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 7 (7), 312-314.

Стаття надійшла до редакції: 29.04.2025

Received: 2025.04.29