

УДК 336.22:351

Менеджмент

**Лавров Руслан Валерійович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки, фінансів та обліку  
ПВНЗ «Європейський університет»*

**Lavrov Ruslan**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting  
PHEI «European University»  
ORCID: 0000-0002-9655-4467*

**Садовенко Марина Михайлівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Державний університет економіки і технологій*

**Sadovenko Maryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of Department of Finance, Banking and Insurance  
State University of Economics and Technology  
ORCID: 0000-0002-3599-8339*

**Литвинчук Ірина Вікторівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та цифрової економіки  
Державний університет «Житомирська політехніка»*

**Lytvynchuk Iryna**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Finance and Digital Economy  
Zhytomyr Polytechnic State University  
ORCID: 0000-0003-3316-4952*

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

### **STRATEGY OF TAX MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR**

***Анотація.** В умовах військового стану, адекватний податковий менеджмент стає ключовим фактором економічної стабільності країни. Забезпечити ефективний збір податків, при цьому надавши підтримку громадянам та бізнесу, є великим викликом. Мета дослідження – розробити стратегічні напрями податкового менеджменту для бізнесу та держави в умовах війни та післявоєнного відновлення. Методи дослідження: критичний аналіз чинного законодавства та ділової літератури, синтез дослідженої інформації, групування, порівняльний метод.*

*Результати дослідження: запропоновано стратегію, яка передбачає розвиток бізнесу та країни в умовах війни та післявоєнного відновлення. У контексті війни стратегічний підхід до податкового менеджменту є вирішальним для забезпечення стабільності та адаптації як на рівні держави, так і на рівні окремих компаній. Зв'язок із суспільством набуває нового змісту, де соціальна відповідальність визначає основні вектори взаємодії, особливо з урахуванням військової ситуації. Застосування децентралізованої моделі в податковій сфері надає більше самостійності регіонам, що сприяє гнучкості системи та її оперативності. Важливо розуміти та передбачати можливі ризики в умовах війни, фокусуючись на їх превентивному виявленні та зменшенні. Особливу увагу потрібно приділити підтримці регіонів, що постраждали внаслідок війни, забезпечуючи ресурсами та фінансовою підтримкою. І, наостанок, компетентність та неперервне освіта фахівців з податкової сфери є ключем до ефективності системи в непростих умовах. Рекомендації та стратегії можуть бути використані органами влади для модернізації*

*системи податкового менеджменту, з метою підтримки економіки країни в кризовий період.*

**Ключові слова:** *податковий менеджмент, податки, війна, стратегія розвитку, податкові стимули, економічна стабільність, бізнес, підприємництво.*

**Summary.** *In the context of martial law, adequate tax management becomes a key factor in the country's economic stability. Ensuring effective tax collection while providing support to citizens and businesses is a major challenge. The purpose of the study is to develop strategic directions of tax management for business and the state in the conditions of war and post-war recovery. Research methods: critical analysis of the current legislation and business literature, synthesis of the researched information, grouping, comparative method. Results of the study: The article proposes a strategy that provides for the development of business and the country in the context of war and post-war reconstruction. In the context of war, a strategic approach to tax management is crucial for ensuring stability and adaptation both at the level of the state and at the level of individual companies. Communication with society takes on a new meaning, where social responsibility determines the main vectors of interaction, especially in the context of the military situation. The application of a decentralized model in the tax area gives more autonomy to the regions, which contributes to the flexibility of the system and its efficiency. It is important to understand and anticipate possible risks in a time of war, focusing on their preventive detection and mitigation. Special attention should be paid to supporting regions affected by the war by providing resources and financial support. Finally, the competence and continuous education of tax professionals is key to the effectiveness of the system in a difficult environment. The recommendations and strategies can be used by the authorities to modernize the tax management system in order to support the country's economy in times of crisis.*

**Key words:** *tax management, taxes, war, development strategy, tax incentives, economic stability, business, entrepreneurship.*

**Постановка проблеми.** В умовах постійної глобалізації та динаміки світового економічного простору, стратегія розвитку податкового менеджменту стає не просто важливим компонентом, а визначальною потребою ефективного управління як на рівні окремих підприємств, так і держави в цілому. В умовах війни, коли стабільність економічної системи особливо уразлива, а потреби в ресурсах та фінансах різко зростають, ця проблема набуває особливого значення.

Податковий менеджмент, як інструмент управління фінансами, фокусується на оптимізації податкових навантажень та ефективному використанні ресурсів. Один з ключових аспектів його ефективності полягає в вирішенні та регулюванні питань, пов'язаних з встановленням оптимального податкового навантаження. Важливо визначити, як податкова політика впливає на економічну ефективність підприємств, особливо в умовах економічних викликів.

Згідно з даними, податкове навантаження на економіку України, ураховуючи всі податки та страхові внески, за останні роки становить 33% [3]. Це вказує на те, що держава має великий вплив на економічний простір через свою податкову політику. Суть податкового менеджменту зі сторони країни полягає в розробленні підходів до податкового менеджменту, які б не тільки забезпечували стабільність державних фінансів, а й сприяли розвитку підприємницької активності та стимулювали економічне зростання. У цьому контексті, розробка ефективних механізмів податкового менеджменту та адаптація їх до умов війни стає ключовою в задачі забезпечення економічної безпеки та стабільності країни.

В той же час на рівні мікро підприємництва, значення податкового менеджменту полягає в можливості бути гнучким у відповідності до

мінливого податкового середовища, що виникає в умовах кризових, форс-мажорних обставинах чи в умовах війни. Це визначає ключові аспекти дослідження та дозволяє побудувати підходи до стратегічного розвитку податкового менеджменту в умовах війни.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Питання розвитку податкового менеджменту в Україні є широко досліджуваними різними науковцями. Разом з тим передумови формування податкового менеджменту в умовах війни більшою мірою висвітлені в діловій та професійній літературі, а сучасних наукових досліджень в цій галузі не вистачає. Серед досліджень, що висвітлюють питання організації оподаткування бізнесу в умовах війни, варто виділити дослідження Вороніної Я. [1], яка розглядає податкові стимули в умовах воєнного стану. Зокрема, Длігач А. [2] аргументує за необхідність зниження податків під час війни. Дубовик О. Ю. та Мартинюк І. В. [3] пропонують більш глибокий науковий підхід, розглядаючи податковий менеджмент як інструмент економічної політики держави. Вони розглядають національні та міжнародні аспекти цієї теми, що робить їхнє дослідження більш комплексним. Робота Ковалю Н.І. та Подоляка О.А. [4] акцентує увагу на теоретичних та правових основах податкового менеджменту, але може бути недостатньо специфічною для воєнного контексту. Кучер Д. [5] розширює рамки дискусії, розглядаючи менеджмент у цілому в умовах війни. Дослідження Назарової, Шушакової та Левченко [6] вивчає внутрішній податковий контроль, що є важливим аспектом податкового менеджменту. Оносовський Д. [7], Підбірка порад [8] та інші автори також додають цінний внесок у дослідження теми, але для всебічного розуміння необхідний їх комплексний аналіз.

Загалом, розглядаючи цю літературу, можна побачити різні підходи до дослідження стратегії розвитку податкового менеджменту в умовах війни. Ці роботи надають важливий теоретичний та практичний фундамент

для подальших досліджень в цій сфері, однак досліджень у сфері розвитку стратегії податкового менеджменту в умовах війни недостатньо, що зумовлює актуальність та практичну значимість дослідження.

**Мета дослідження** – розробити стратегічні напрями податкового менеджменту для бізнесу та держави в умовах війни та післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Податковий менеджмент – це комплексний процес, який передбачає використання різних методів та прийомів для організації податкових відносин. Головна його мета полягає в створенні дохідної частини бюджету та впливі на розвиток виробництва. Цей вид менеджменту стає невід'ємною складовою загальної системи управління ринковою економікою, враховуючи його роль у формуванні фінансового стану держави, а також у діяльності окремих підприємств.

На макро- та мікрорівнях податковий менеджмент здійснюється різними методами та має свої особливості:

- На макрорівні під податковим менеджментом розуміють державне регулювання податкових відносин з метою формування дохідної частини державного бюджету, а також використання податків як інструменту для стимулювання чи гальмування певних секторів економіки. Згідно з дослідженням Е. Мороза, податковий менеджмент на цьому рівні охоплює норми, методи та правила, які регулюють відносини між державою та платниками податків з метою формування бюджетів та спеціальних фондів [4].

- На мікрорівні податковий менеджмент фокусується на ефективному управлінні податковими зобов'язаннями окремого підприємства. Це означає вибір оптимальних податкових стратегій, що дозволяють мінімізувати податкові навантаження, враховуючи діюче законодавство, та водночас стимулюють розвиток виробництва.

Початок повномасштабної війни зумовив низку глибоких змін в економічній структурі України, спричинивши великий вплив на систему податкового менеджменту країни. Через зменшення економічної активності суб'єктів господарювання та зростаючі видатки на оборонні потреби, податкові надходження до державного бюджету України відчутно зменшилися. Це спричинило створення фінансового дефіциту, який потрібно було негайно компенсувати.

У відповідь на ці виклики Україна розробила особливу стратегію податкового менеджменту, засновану на трьох ключових законах:

- Закон № 2118-IX – передбачає особливості оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану.
- Закон № 2120-IX – конкретизує дію норм під час воєнного стану, зокрема введення мораторію на податкові перевірки, але з можливістю їх виконання у випадках повернення бюджетних коштів.
- Закон № 7190 – відображає адаптації податкового кодексу до умов воєнного стану.

Ключові елементи цієї стратегії включали:

- Тимчасове призупинення податкових перевірок до завершення воєнного стану та впродовж чотирьох місяців після його завершення.
- Зміни в застосуванні штрафних санкцій, які були встановлені під час карантину через коронавірус [1].

Ці заходи були спрямовані на зменшення тиску на бізнес та економіку в цілому під час воєнних дій. 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 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.

Що стосується бізнесу, то під час російсько-української війни підприємства зіштовхнулися із незвичними і складними обставинами, що глибоко вплинули на їх економічні структури. У таких умовах особливо актуальним стає не лише фізичне виживання бізнесу, а й здатність оптимально оподатковувати свою діяльність. Ефективна стратегія податкового менеджменту є ключем до фінансової стабільності та забезпечення продовження діяльності. Зупинимося більш детально на основних аспектах, на яких варто зосередитися при формуванні податкової стратегії в умовах війни:

- *Обмеженість ресурсів.* Воєнна ситуація в значній мірі вплинула на доступ до ресурсів. Організації стали обережнішими щодо своїх витрат та зобов'язань, зокрема в контексті структурних змін у бізнесі [5]. Через це податкова політика націлена на зменшення витрат підприємства.
- *Переривання виробничих процесів.* Багато підприємств було змушено призупинити або зменшити свою діяльність через безпосередні наслідки війни [5]. Через це слід вирішити питання оподаткування та звітності.
- *Підтримка Збройних Сил.* Численні організації підтримують співробітників, які вступили до рядів Збройних Сил України, а також активно співпрацюють з військовими формуваннями, реалізуючи гуманітарні проєкти [2].
- *Активна роль бізнесу в гуманітарній допомозі.* Відсутність довіри до державних органів призвела до активізації прямих інвестицій бізнесу в гуманітарні потреби [2].
- *Необхідність забезпечення точності розрахунків.* У зв'язку із змінами в економіці та бізнес-середовищі стало життєво важливим

забезпечити точність розрахунків, своєчасність та правильність сплати податків [6].

- *Необхідність підвищення контролю та прозорості.* Питання виявлення порушень, шахрайства, податкового планування та прогнозування стали важливіше ніж будь-коли [6].

- *Розробка механізмів реагування.* Організації почали розробляти нові механізми реагування на кризові ситуації, що включають попередження випадків порушень податкового законодавства та забезпечення доведення законності своєї діяльності [6].

Ці передумови формують контекст, в якому підприємства розробляють свої стратегії податкового менеджменту, щоб вижити і працювати ефективно в умовах війни. Що стосується безпосередньо чинників, які змінили підходи до формування тактики податкового менеджменту, то основними з них є наступні.

1. Допомога ЗСУ не оподаткується. Всі операції з добровільного передачі або примусового відчуження майна на користь Збройних Сил України, інших воєнізованих формувань чи державних органів не вважаються операціями, що підлягають оподаткуванню.

2. Суми допомоги персоналу не оподатковуються податком з доходу. Для врегулювання питання оподаткування товарів, що надходять безоплатно в якості благодійної або гуманітарної допомоги, законодавцем було встановлено, що суми благодійної допомоги не підлягають оподаткуванню як дохід фізичних осіб, якщо отримувачами такої допомоги є учасники бойових дій [7].

3. Нарахування амортизації для підприємств, що зупинили діяльність. Згідно з Законом № 2118-IX, підприємства повинні збільшити фінансовий результат для оподаткування на суму нарахованої амортизації основних засобів або нематеріальних активів відповідно до національних або міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (НП(С)БО або МСФЗ)

згідно з пунктом 138.1 ПК. З метою податкового оподаткування амортизація не нараховується на невиробничі основні засоби, тобто такі, які не призначені для використання в господарській діяльності (пункт 138.3.2 ПК), а також за період їхнього невикористання або неексплуатації в господарській діяльності через консервацію (пункт 138.3.1 ПК). Податкові органи також зазначають, що основні засоби, які знаходяться на консервації, не підлягають податковій амортизації відповідно до пункту 138.3.1 ПК.

4. Благодійна допомога. Якщо підприємство є високодохідним платником податку на прибуток, необхідно врахувати вимоги підпункту 140.5.9 Податкового кодексу України. Згідно з цим пунктом, якщо підприємство надає безоплатну допомогу неприбутковим організаціям, зареєстрованим у Реєстрі неприбуткових установ і організацій, і ця допомога перевищує 4% оподаткованого прибутку за попередній рік, то суму, на яку допомога перевищує цей ліміт, потрібно додати до оподаткованого доходу. Проте, якщо підприємство має збитки за минулий рік, то всю суму наданої благодійної допомоги потрібно буде враховувати як збільшувальну різницю. Це означає, що в збитковому підприємстві благодійна допомога обробляється через податкові витрати і не впливає на об'єкт оподаткування податком на прибуток [8].

Побудова стратегії податкового менеджменту для підприємства в умовах війни має не лише враховувати стандартні економічні чинники та підхід до оподаткування, але й відображати високий рівень соціальної відповідальності. У складних військових умовах, коли кожна дія може мати безпосередній вплив на життя людей, підходи до податкової політики підприємства повинні бути вагомими, осмисленими та націлені на довгострокову стабільність. З однієї сторони підприємство може використовувати на свою користь зміни податкового законодавства, щоб зменшити витрати на податки та спрямувати кошти на забезпечення захисту. Однак з іншої сторони, потрібно пам'ятати, що в умовах війни

держава не має достатньо коштів для регіонального розвитку, а саме від доходів місцевого бізнесу залежатиме добробут територіальної громади. Відсутність необхідних коштів може призвести до залежності від державного бюджету, а також обмежувати можливості для підтримки малого бізнесу, який часто є важливим для місцевої економіки, особливо в умовах війни [10].

Враховувати потрібно й податкові ризики, які є значущими для будь-якого підприємства, але в умовах війни їхній вплив може бути навіть більш критичним. Підприємства мають підходити до цього питання з особливою увагою, постійно переглядаючи свої податкові стратегії, щоб забезпечити свою економічну безпеку.

Із врахуванням зазначених вище умов складемо послідовність формування стратегії податкового менеджменту для бізнесу в умовах війни.

1. Аналіз ситуації. Вивчення діючого податкового законодавства, особливо його змін в умовах війни; оцінка впливу військових дій на господарську діяльність підприємства.

2. Мінімізація податкових ризиків. Перегляд контрактів і угод на предмет можливих податкових ризиків; вивчення видів податкових ризиків та їх потенційного впливу на підприємство.

3. Гнучкість у плануванні. Розробка декількох сценаріїв податкового планування, що враховують різні можливі розвитку подій.

4. Соціальна відповідальність. Забезпечення дотримання всіх податкових обов'язків, незважаючи на складні умови; участь в соціальних програмах підтримки спільноти, якщо це можливо, в тому числі сприяння місцевим ініціативам.

5. Комунікації з податковими органами. Підтримка відкритого діалогу з податковими органами, щоб забезпечити взаєморозуміння і вирішення будь-яких питань чи непорозумінь.

6. Професійна підготовка працівників. Організація навчань та семінарів для працівників, які займаються фінансовими та податковими питаннями.

7. Врахування міжнародного контексту. Перегляд міжнародних угод та проектів, що можуть впливати на фінансування та податкову політику підприємства в умовах війни.

8. Фінансова стабільність. Створення резервних фондів або інших фінансових механізмів для забезпечення фінансової стабільності в невизначені часи.

9. Технологічне забезпечення. Використання автоматизованих систем для ведення обліку і податкового планування, що дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах війни.

10. Постійний моніторинг. Відстеження змін у податковому законодавстві та ситуації в країні, щоб швидко адаптуватися до нових умов.

Що стосується податкового менеджменту на макрорівні, то стратегія податкового менеджменту в післявоєнний час має бути гнучкою, але одночасно цілеспрямованою, враховуючи специфіку національної економіки, соціокультурні особливості та зовнішні виклики. Наведена нижче стратегія податкового менеджменту для держави із врахуванням необхідності післявоєнної відбудови пропонує ключові напрямки дій, які можуть допомогти державі відновити свою життєздатність та забезпечити стабільне майбутнє для своїх громадян.

1. *Пріоритезація відновлювальних ініціатив.* Сфокусувати ресурси на ключових секторах економіки, які найбільше постраждали внаслідок війни і мають стратегічне значення для країни: важка промисловість, логістика, сільське господарство.

2. *Стимулювання інвестицій.* Зниження податкових ставок або надання податкових пільг для підприємств, які інвестують у відбудову і

розвиток інфраструктури. Формування спеціальних податкових режимів для іноземних інвесторів, готових інвестувати в відновлення країни.

3. *Реформування податкової системи.* Спрощення податкового кодексу для забезпечення прозорості та зменшення адміністративних витрат, перегляд податкових ставок з метою оптимізації бюджетних доходів та стимулювання економічної активності.

4. *Підтримка місцевих громад.* Розробка механізмів фінансової підтримки регіонів, що найбільше постраждали, зокрема через спеціальні бюджетні асигнування або розподіл податкових надходжень.

5. *Сприяння малому і середньому бізнесу.* Надання податкових пільг, кредитів та грантів для підприємств, що займаються відбудовою і створенням робочих місць.

6. *Освіта та просвітництво.* Запуск програм освіти та підготовки з податкової політики для підвищення обізнаності громадян та бізнесу про нові податкові ініціативи.

7. *Технологічна модернізація.* Впровадження сучасних технологій для автоматизації та ефективності податкового менеджменту на регіональному та державному рівнях.

8. *Зовнішнє фінансування та підтримка.* Активне спілкування з міжнародними фінансовими організаціями для забезпечення додаткового фінансування та технічної допомоги.

9. *Постійний моніторинг та підзвітність.* Створення механізмів для відстеження ефективності податкових заходів і коригування політики відповідно до динаміки відбудови.

10. *Залучення громадськості.* Організація публічних консультацій з метою отримання відгуків від громадян та бізнесу щодо податкової політики.

**Висновки.** Стратегія розвитку податкового менеджменту в умовах війни стає ключовою для стабільності та адаптації як держави, так і її

підприємств. Соціальна відповідальність перетворюється на основний принцип у взаємодії з громадою, зокрема в контексті військових дій. Децентралізований підхід до податкової політики сприяє автономії регіонів, що, у свою чергу, забезпечує гнучкість системи та можливість швидкої реакції на зміни. Враховуючи невідворотність ризиків у військовий період, стратегія має акцентувати увагу на їх вчасному виявленні та мінімізації. Післявоєнна відбудова вимагає мобілізації ресурсів і спрямованої підтримки постраждалих територій. Нарешті, професійна підготовка та постійне навчання спеціалістів з податкового менеджменту визначає ефективність всієї системи в складних умовах.

### Література

1. Воронін Я. Податкові стимули в умовах воєнного стану. Національна асоціація адвокатів України. 2022. URL: <https://unba.org.ua/publications/7377-podatkovyi-stimuli-v-umovah-voennogo-stanu.html> (дата звернення: 02.08.2023)
2. Длігач А. Зниження податків під час війни – на часі. Українська правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/13/691421/> (дата звернення: 02.08.2023)
3. Дубовик О. Ю., Мартинюк І. В. Податковий менеджмент як інструмент економічної політики держави у період дії воєнного стану. Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства. Київ : Міжнародний європейський ун-т, 2022. С. 54-56.
4. Коваль Н.І., Подоляк О.А. Податковий менеджмент в умовах сучасних реалій: теоретичні та правові основи. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32893.pdf> (дата звернення: 02.08.2023)

5. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 02.08.2023)
6. Назарова К., Шушакова І., Левченко Ю. Внутрішній податковий контроль в забезпеченні ефективного менеджменту компанії. Економіка та суспільство. 2022. 43. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-2>
7. Оносовський Д. Податки під час війни: що змінилося для бізнесу. Лігазакон. 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/211250\\_podatki-pd-chas-vyni-shcho-zmnilosya-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analytics/211250_podatki-pd-chas-vyni-shcho-zmnilosya-dlya-bznesu) (дата звернення: 02.08.2023)
8. Підбірка порад для бухгалтерів в умовах воєнного стану. Профспілка. 2022. URL: <https://profspilka.com.ua/news/pidbirka-porad-dlya-buhgalteriv-v-umovah-voennogo-stanu/> (дата звернення: 02.08.2023)
9. Чинчик А., Голубка С. Податкові надходження бюджетів об'єднаних територіальних громад: теоретичний аналіз. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. 113-119. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-16.pdf> (дата звернення: 02.08.2023)
10. Шушакова І.К., Петрук І.О. Податкові ризики та їх вплив на економічну безпеку підприємства. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення : Матеріали II Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 21 жовтня 2021 р. Т. 2. Київ : Національний авіаційний університет, 2021. С. 270–272. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/53946?mode=full> (дата звернення: 02.08.2023)

## References

1. Voronin, Y. (2022). Podatkovi stimuli v umovakh voennogo stanu [Tax incentives in wartime conditions]. *Natsionalna asotsiatsiya advokativ Ukrainy*. Retrieved from <https://unba.org.ua/publications/7377-podatkovi-stimuli-v-umovah-voennogo-stanu.html> (date of access: 02.08.2023) [in Ukrainian]
2. Dligach, A. (2022). Znyzhennya podatkiv pid chas viyny — na chasi [Reducing taxes during war — it's time]. *Ukrayinska pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/13/691421/> (date of access: 02.08.2023) [in Ukrainian]
3. Dubovyk, O. Yu., & Martynyuk, I. V. (2022). Podatkovy menedzhment yak instrument ekonomichnoyi polityky derzhavy u period diy voennogo stanu [Tax management as a tool of state economic policy during martial law]. In *Trends of management, finance and business technology development in the conditions of the modern economy and society formation* (pp. 54-56). Kyiv: Mizhnarodnyi yevropeyskyi universytet. [in Ukrainian].
4. Koval, N. I., & Podolyak, O. A. (2023). Podatkovy menedzhment v umovakh suchasnykh reali: teoretychni ta pravovi osnovy [Tax management under current realities: theoretical and legal basics]. *Efektivna ekonomika*, 3. Retrieved from <http://repository.vsau.org/getfile.php/32893.pdf> (date of access: 02.08.2023) [in Ukrainian]
5. Kucher, D. (2023). Menedzhment pid chas viyny: strategiya upravlinnya dlya vizhivannya ta rozvytku [Management during war: strategy for survival and development]. *Mind*. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (date of access: 02.08.2023) [in Ukrainian]

6. Nazarova, K., Shushakova, I., & Levchenko, Y. (2022). Vnutrishnii podatkovyi kontrol v zabezpechenni efektyvnoho menedzhmentu kompanii [Internal tax control in ensuring effective company management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-2> [in Ukrainian]
7. Onosovskyy, D. (2022). Podatky pid chas viyny: shcho zminylosya dlya biznesu [Taxes during war: what changed for business]. *Ligazakon*. Retrieved from [https://biz.ligazakon.net/analitycs/211250\\_podatki-pd-chas-vyni-shcho-zmnilosya-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analitycs/211250_podatki-pd-chas-vyni-shcho-zmnilosya-dlya-bznesu) (date of access: 02.08.2023) [in Ukrainian]
8. Pidbirka porad dlya buhgalteriv v umovakh voennogo stanu [A collection of tips for accountants in wartime conditions]. (2022). Profspilka.. Retrieved from <https://profspilka.com.ua/news/pidbirka-porad-dlya-buhgalteriv-v-umovah-voyennogo-stanu/> (date of access: 02.08.2023) [in Ukrainian]
9. Chinchik, A., & Golubka, S. (2022). Podatkovi nadkhodzhennya byudzhetyv obyednanykh terytorialnykh hromad: teoretychnyi analiz [Tax revenues of united territorial communities: a theoretical analysis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 3, 113-119. Retrieved from <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-16.pdf> (date of access: 02.08.2023) [in Ukrainian]
10. Shushakova, I. K., & Petruk, I. O. (2021). Podatkovi ryzyky ta yikh vplyv na ekonomichnu bezpeku pidpryyemstva [Tax risks and their impact on the economic security of the enterprise]. In *Development of economy and business administration: scientific currents and solutions* (Vol. 2, pp. 270-272). Kyiv: Natsionalnyi aviatsiynnyi universytet. Retrieved from <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/53946?mode=full> (date of access: 02.08.2023) [in Ukrainian]