

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
імені О. М. БЕКЕТОВА**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
O. M. BEKETOV NATIONAL UNIVERSITY OF URBAN ECONOMY IN KHARKIV,
UKRAINE**

**XIV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІННОВАЦІЇ, РИЗИКИ ТА
МОЖЛИВОСТІ»**

**XIV INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL
CONFERENCE**

**«FINANCIAL MANAGEMENT AND INFORMATION-ANALYTICAL
SUPPORT OF BUSINESS IN THE CONDITIONS OF A WARTIME
ECONOMY AND POST-WAR RECOVERY: INNOVATIONS, RISKS AND
OPPORTUNITIES»**

МАТЕРІАЛИ / BOOK OF ABSTRACTS

13–14 листопада 2025 року, м. Харків / 13–14 November 2025, Kharkiv

УДК 336-049.5:351.863:338.246.8](477)(06)
Ф59

Фінансове управління та інформаційно-аналітичне забезпечення
Ф59 бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення:
інновації, ризики та можливості : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ.
конф., Харків, 13–14 листопада 2025 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва
ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол. : Н. Є. Лелюк, І. А. Краївська]. –
Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. – 167 с.

УДК 336-049.5:351.863:338.246.8](477)(06)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

*Кірдіна О. Г., д-р екон. наук, Стешенко О. Д., канд. екон. наук,
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

Актуальність дослідження зумовлена фундаментальною трансформацією принципів податкового менеджменту в умовах воєнного стану, коли традиційні цілі мобілізації бюджетних доходів поєднуються з потребою підтримки життєздатності національної економіки. Від ефективності податкового менеджменту в цей період залежить як фінансування оборони, так і забезпечення соціальної стабільності.

Ключовою проблемою податкової системи в умовах воєнної економіки є різке звуження податкової бази. Це зумовлено масовою міграцією населення, знищенням виробничих потужностей, блокадою морських шляхів та частковим припиненням діяльності бізнесу [1]. Таке падіння безпосередньо впливає на надходження основних податків, таких як податок на прибуток підприємств та ПДВ. Уряд України у відповідь на ці виклики вжив низки антикризових заходів: було тимчасово лібералізовано митні процедури, скасовано низку податкових звітів, запроваджено єдиний податок для фізичних осіб-підприємців 2-4 груп з фіксованими ставками, незалежними від доходу, що дозволило зберегти значну частину малого бізнесу. Однак це створило іншу проблему – дефіцит бюджетних надходжень. За оцінками Міністерства фінансів України, податкові надходження до консолідованого бюджету у 2024 році, без урахування міжнародної допомоги, не покривали навіть витрат на соціальні виплати та оборону [2].

Іншою суттєвою проблемою є посилення дисбалансу між фіскальною та стимулюючою функціями податків. З одного боку, держава змушена підвищувати фіскальний тиск на ті галузі, що залишилися працездатними (наприклад, ІТ-сектор, через запровадження військового збору), та вводити нові джерела доходів, такі як податок на додану вартість на імпорتنі посилки. З іншого боку, для запобігання повного колапсу економіки необхідно надавати пільги та відстрочки, що створює напругу в бюджетній системі. Статистично це підтверджується зростанням питомої ваги податку на прибуток підприємств фінансового сектору та великих комерційних структур у загальних надходженнях, що свідчить про зосередження податкового навантаження на обмеженому колі платників [3].

Отже сучасний стан податкового менеджменту в умовах воєнної економіки формується під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів, що мають різноспрямований характер. Для комплексного аналізу проблем та перспектив розвитку податкової системи необхідно систематизувати основні детермінанти, що визначають її функціонування. Класифікація факторів на макроекономічні, соціально-демографічні, правові, технологічні та міжнародні дає змогу оцінити як внутрішні, так і зовнішні умови, в яких доводиться діяти податковим органам. Аналіз характеру впливу (негативний, позитивний або двоякий) підкреслює складність і суперечливість сучасного етапу, коли одні й ті

самі явища можуть одночасно створювати загрози та відкривати нові можливості. Наслідки для податкового менеджменту безпосередньо впливають з дії цих факторів і формують конкретний перелік завдань для органів влади. Такий системний підхід є необхідною теоретичною основою для формування реальних механізмів адаптації податкової системи до умов воєнного стану та розробки ефективної стратегії її відновлення в повоєнний період (таблиця 1).

Таблиця 1 – Фактори впливу на сучасний стан податкового менеджменту в умовах воєнної економіки [1-3]

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу	Наслідки для податкового менеджменту
Макроекономічні	Падіння ВВП (на 39.1% у 2024)	Негативний	Різке звуження податкової бази, зниження надходжень від ПДВ, податку на прибуток
	Високий рівень інфляції	Двоякий	Зростання надходжень від акцизів (номінально); зниження реальної вартості податкових надходжень; ускладнення планування
	Дефіцит держбюджету (>30% ВВП у 2024)	Негативний	Тиск на посилення фіскального тиску та пошук нових джерел доходів
Соціально-демографічні	Масова міграція населення	Негативний	Скорочення бази платників податків, зокрема ФОП та фізосіб; падіння споживчого попиту
	Зростання безробіття	Негативний	Зменшення надходжень від ПДФО, збільшення соціальних витрат держави
Правові та інституційні	Воєнний стан	Двоякий	Введення спеціальних режимів (єдиний податок з фіксованою ставкою); тимчасова лібералізація; але також обмеження роботи податкових органів на деяких територіях
	Потреба гармонізації з ЄС	Позитивний	Стимул до цифровізації, прозорості та реформування адміністрування
Технологічні	Активна цифровізація («Дія.Бізнес», е-каси)	Позитивний	Підвищення ефективності адміністрування, зниження витрат на compliance, боротьба з тінізацією
	Кіберзагрози	Негативний	Підвищені ризики для безпеки даних та стабільності податкових систем
Міжнародні	Міжнародна фінансова допомога	Позитивний	Компенсація дефіциту бюджету, зменшення гостроти фіскального тиску на економіку
	Умови міжнародних кредитів (МВФ)	Двоякий	Стимул до проведення структурних реформ (податкової, митної), але можливе обмеження бюджетної політики

Таким чином сучасний стан податкового менеджменту в Україні формується під впливом комплексу різноспрямованих факторів. Макроекономічні та соціальні чинники створюють серйозні виклики, тоді як технологічна трансформація та міжнародна підтримка відкривають нові можливості для підвищення ефективності та стійкості системи в цілому. Ключовим завданням є вироблення такої політики, яка дозволить нівелювати негативні впливи та максимізувати вигоду від факторів, що сприяють розвитку.

Перспективи розвитку податкового менеджменту в таких умовах безпосередньо пов'язані з адаптацією до нових реалій. На перший план висувається цифровізація. Масове впровадження таких інструментів, як «Дія.Бізнес» та електронні касові апарати, дозволяє податковим органам адмініструвати податки в умовах високих ризиків, мінімізуючи контакти та протидіючи тінізації. Ключовою перспективою є розвиток концепції «податкової політики відновлення». Це передбачає створення чіткого плану поступового посилення податкового адміністрування в міру деокупації територій та стабілізації, розробку спеціальних інвестиційних та податкових режимів для відбудови інфраструктури.

Досвід інших країн, які переживали воєнні конфлікти, свідчить, що надмірно жорстка фіскальна політика на етапі відновлення може гальмувати економічне зростання. Це відбувається через кілька ключових механізмів.

По-перше, підвищення податків для покриття воєнних боргів або відбудови інфраструктури відбирає у приватного сектора ресурси, необхідні для реінвестування та створення нових робочих місць. Після Другої світової війни Великобританія, на відміну від Західної Німеччини, довго зберігала високі податки для погашення воєнних боргів. Ця політика, за оцінками економістів, сприяла повільнішому темпу економічного відновлення та збереженню жорсткої економії в країні-переможниці порівняно з німецьким «економічним дивом», де було запроваджено низку податкових пільг для стимулювання інвестицій у промисловість [4, 5].

По-друге, скорочення державних витрат на соціальні програми та інфраструктуру для збалансування бюджету підриває внутрішній попит і загальну якість життя, що є критично важливим для стабілізації суспільства. Яскравим прикладом слугує Греція після Балканських воєн та внутрішніх конфліктів на початку XX століття. Намагання уряду стабілізувати фінанси шляхом різкого підвищення непрямих податків і скорочення витрат призвело до глибокої рецесії, соціальних заворушень і, в підсумку, не змогло запобігти державному дефолту країни в 1932 році [6].

По-третє, відсутність податкових стимулів для залучення іноземних інвестицій робить країну, що відновлюється, менш привабливою на глобальному ринку капіталів. Після громадянської війни в Лівані (1975-1990) уряд намагався фінансувати відбудову через високі податки та нові збори, що стримувало як місцевий, так і іноземний бізнес, який міг би стати драйвером зростання. Наслідки цієї політики у вигляді повільного економічного відродження та високого рівня державного боргу відчуються донині [7].

Отже історичний досвід підказує, що для України оптимальним шляхом на етапі відновлення буде не максимізація податкового навантаження, а його

оптимізація. Ключовими завданнями мають стати: боротьба з тінізацією через цифровізацію, а не через підвищення ставок; створення цільових, обмежених за часом податкових канікул для інвесторів у пріоритетні галузі відбудови; та поступове, синхронізоване з економічним зростанням, посилення фіскальної дисципліни.

Висновок. Таким чином, податковий менеджмент в умовах воєнної економіки перебуває у стані перманентного пошуку балансу між фіскальною достатністю та економічною виживаністю. Основними проблемами залишаються скорочення податкової бази, структурні перекоси в навантаженні та дефіцит бюджету. Перспективи розвитку полягають у повній цифровій трансформації адміністрування, розумному поєднанні фіскальних заходів зі стимулами для бізнесу та розробці довгострокової податкової стратегії відновлення, яка буде сприйнята громадськістю та міжнародними партнерами як справедлива та прозора.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. (2025). Економічна активність в Україні 2024. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
2. Міністерство фінансів України. (2025). Звіт про виконання Державного бюджету України за 2024 рік. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>
3. Державна казначейська служба України. (2025). Аналітичні матеріали щодо надходжень до державного бюджету. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua>
4. Eichengreen, B. (1994). Institutions and Economic Growth: Europe After World War II. In Economic Growth in Europe Since 1945. Cambridge University Press. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/economic-growth-in-europe-since-1945/institutions-and-economic-growth-in-europe-after-world-war-ii/6EB64D556B31068A99B37EC89C2A1077>
5. Abelshauser, W. (2004). Deutsche Wirtschaftsgeschichte: seit 1945. C.H.Beck. URL: <https://www.beck-shop.de/abelshauser-deutsche-wirtschaftsgeschichte-seit/product/32016>
6. Kostis, K. (2018). History's Spoiled Children: The Story of Modern Greece. Oxford University Press. URL: <https://global.oup.com/academic/product/historys-spoiled-children-9780190846394>
7. Corm, G. (2005). Le Liban contemporain: histoire et société. La Découverte. URL: https://www.editions-ladecouverte.fr/le_liban_contemporain-9782707144316
8. Міністерство фінансів України. (2024). Проект Закону про Державний бюджет України на 2025 рік. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Кішка І. О., аспірант, Херсонський державний університет

Післявоєнне відновлення економіки України актуалізує потребу у трансформації фінансових систем підприємств. В умовах обмежених ресурсів, зростаючих ризиків і потреби в оперативному прийнятті рішень саме цифровізація фінансових процесів стає стратегічним чинником забезпечення ефективності, прозорості та стійкості бізнесу. Вона дозволяє не лише

Butenko O., Levkovets O. Innovative approaches to risk management in startup financing.....	7
Grygoriy Stadnyk, Yuliia Sytnikova Features of analysing financial and credit risks in foreign economic activity of small enterprises under martial law.....	9
Dykan V. L., Sarbey S. S. Organizational and investment aspects of eco-oriented resource management at railway transport enterprises.....	11
Korin M. V., Kupina M. M. Models of anti-crisis management of enterprise activities: foreign experience.....	14
Ostrovskiy Ihor, Luhovska Alina Financial risks of public-private partnership: features and contradictions in the post-war period	16
Ostrovskiy Ihor, Tarasenko Kateryna Financial contradictions in the export activities of small and medium-sized businesses	18
Shapoval H. M., Petrenko K. O. Problems and prospects of applying ethical norms and principles in the activities of accountants and auditors in Ukraine.....	20
Андренко О. А., Буденна В. М. Методичний підхід до організації обліково-аналітичного забезпечення ефективного обліку та аудиту товароруху	24
Андренко О. А., Обуховська З. О. Методичний підхід до організації обліково-аналітичного забезпечення управління витратами	28
Андренко О. А., Серова Д. Д. Fintech-інновації в обліково-аналітичних системах та кіберзахист фінансової інформації підприємств	33
Білінський М., Чернявський Н. Маркетингова оцінка інвестиційного потенціалу регіону як елемент фінансового менеджменту територіальних громад	36
Даниленко С. В., Колісник О. П. Облік «зеленої» економіки в державних установах: як державний сектор відслідковує екологічні витрати	39
Дернова І. А. Іноземний досвід підтримки бізнесу та можливості його застосування в Україні.....	41
Дідур К. М. Страхування та фінансове забезпечення аграрного бізнесу як інструмент зміцнення продовольчої безпеки України	43
Домбровська С. О., Тропініна Є. І. Сучасні інструменти проведення DUE DILIGENCE.....	47

Живко З. Б., Алеян В. М., Гаврилова А. О.	
Об'єкт і предмет наукового пізнання кібербезпеки у сфері авіаційного менеджменту.....	49
Живко З. Б., Шегинська А. І., Живко Ю. М.	
Управління інноваційним розвитком та інвестиційним забезпеченням підприємств у смарт-економіці	52
Карпушенко М. Ю., Карпушенко О.	
Особливості розрахунку ставки дисконтування для ІТ-підприємств	55
Кірдіна О. Г., Стешенко О. Д.	
Проблеми та перспективи податкового менеджмента в умовах воєнної економіки.....	57
Кішка І. О.	
Цифровізація фінансових процесів підприємства під час післявоєнного відновлення.....	60
Козловський А. В.	
Показники системи оцінювання пріоритетності оборотних коштів підприємств будівельної галузі.....	62
Костогриз В. Г., Горщак Д. О.	
Оподаткування прибутку підприємств та організацій.....	66
Костогриз В. Г., Куць Д. М.	
Фінансове забезпечення бізнесу в сучасних умовах: проблеми та виклики.....	68
Кравець І. О.	
Цифровізація фінансових процесів на малих підприємствах.....	71
Краївська І. А., Гребенюкова Е. Д.	
Формування обліково-аналітичної інформації про фінансову стійкість підприємства як умови його економічного розвитку.....	73
Краївська І. А., Тарасенко К. О.	
Обліково-аналітичне забезпечення аналізу фінансового стану підприємства та методи його прогнозування.....	76
Краївська І. А., Щерба М. О.	
Організація фінансового моніторингу в комерційному банку	78
Лелюк Н. Є., Тригуб А. Е.	
Фінансово-кредитні обмеження аграрного сектору у період війни	82
Лелюк Н. Є., Яковлев О. Р.	
Аналіз можливостей та економічних ефектів впровадження блокчейну в аграрному секторі.....	86
Маліновська К. О.	
Нормативно-правові аспекти гармонізації бухгалтерського обліку до міжнародних вимог.....	91
Манухіна М. Ю., Сєдашов М. О., Ільченко І. О., Кошель Р. Ю.	
Блокчейн як інструмент забезпечення прозорості фінансових операцій.....	93
Марченко О. С.	
Фінансовий консалтинг: основні функції з підтримки українського бізнесу в сучасних умовах.....	97

Електронне наукове видання

**МАТЕРІАЛИ
XIV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІННОВАЦІЇ, РИЗИКИ ТА
МОЖЛИВОСТІ»**

13–14 листопада 2025 р.

*Матеріали конференції опубліковані в авторській редакції
мовою оригіналу*

Відповідальний за випуск

Угоднікова О. І.

Редактор

Лелюк Н. Є.

Підп. до друку 28.11.2025. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 9,7.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 8386 від 14.07.2025.