

УДК 336.64:658.15

Рубай О. В.,

o_rubai@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6103-8422,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Дубляни

Синявська Л. В.,

1971slvs@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2723-9551,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Дубляни

Агрес О. Г.,

oksana_agres@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3398-0933,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Дубляни

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Анотація. У статті досліджуються особливості фінансового менеджменту в умовах воєнного стану, який повинен бути максимально адаптивним до умов господарювання, спрямованим на зниження ризиків, збереження ліквідності та стабілізацію діяльності підприємства. Успішні підприємства використовують гнучкі стратегії управління фінансами, цифрові технології та державні програми підтримки, що дає їм можливість не тільки вижити, а й закласти основу для післявоєнного відновлення та розвитку. Аналізуються основні виклики, з якими стикаються підприємства, а саме: економічна нестабільність та макроекономічні ризики, логістичні труднощі та порушення ланцюгів постачання, фінансові ризики та проблеми з ліквідністю, втрата кваліфікованих кадрів, через мобілізацію, міграцію та загальну нестабільність ринку праці. Розглянуто адаптаційні стратегії управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності, ризиків та обмеженого доступу до капіталу. Важлива ніша сьогодні відводиться ролі держави в фінансовому менеджменті, що проявляється в таких аспектах: сприяння у сфері фінансування; сприяння у сфері інвестування; підтримка в напрямі валютної лібералізації. Особлива увага приділена перспективам розвитку фінансового менеджменту в умовах сьогодення. Обґрунтовано особливості фінансового менеджменту в умовах воєнного стану, що супроводжується високим рівнем ризику ведення бізнесу та необхідністю адаптації до нових реалій ринку. Окреслено напрями вдосконалення фінансового менеджменту на підприємстві, що передбачає використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових процесів, зростання ефективності управлінських рішень фінансового характеру. Запропоновано рекомендації щодо підвищення стійкості фінансового менеджменту в екстремальних умовах, що можуть бути корисними для підприємців, фінансових аналітиків та державних управлінців. Наразі обґрунтування ефективних рішень фінансового менеджменту підприємства вимагає актуальних досліджень щодо його адаптації до кризових умов функціонування бізнесу під час війни.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, воєнний стан, стратегія, фінансова стійкість, управління ризиками, економічна безпека.

Rubai O. V.,

o_rubai@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6103-8422

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Dublyany

Syniavska L. V.,

1971slvs@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2723-9551

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Dublyany

Ahres O. G.,

oksana_agres@ukr.net, ORCID: 0000-0003-3398-0933,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Dublyany

FINANCIAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF MILITARY TURBULENCE: ADAPTATION STRATEGIES AND RISK MANAGEMENT

Abstract. *The article examines the features of financial management in conditions of martial law, which should be as adaptive as possible to business conditions, aimed at reducing risks, maintaining liquidity and stabilizing the enterprise's activities. Successful enterprises use flexible financial management strategies, digital technologies and state support programs, which allows them not only to survive, but also to lay the foundation for post-war recovery and development. The main challenges faced by enterprises are analyzed, namely: economic instability and macroeconomic risks, logistical difficulties and disruptions in supply chains, financial risks and liquidity problems, loss of qualified personnel due to mobilization, migration and general instability of the labor market. Adaptive strategies for managing financial resources in conditions of instability, risks and limited access to capital are considered. An important niche today is given to the role of the state in financial management, which is manifested in the following aspects: assistance in the field of financing; assistance in the field of investment; support in the direction of currency liberalization. Special attention is paid to the prospects for the development of financial management in today's conditions. The peculiarities of financial management in conditions of martial law, which is accompanied by a high level of business risk and the need to adapt to new market realities, are substantiated. The directions for improving financial management at the enterprise are outlined, which involves the use of digital technologies and tools to optimize financial processes, increase the efficiency of financial management decisions. Recommendations are proposed to increase the stability of financial management in extreme conditions, which may be useful for entrepreneurs, financial analysts, and government officials. Currently, the substantiation of effective financial management decisions of an enterprise requires relevant research on its adaptation to the crisis conditions of business functioning in wartime.*

Keywords: financial management, martial law, strategy, financial stability, risk management, economic security.

JEL Classification: G32, G33, M21, H56, D81, L10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-13>

Постановка проблеми. Сучасні економічні трансформації, вплив численних дестабілізуючих факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, таких як COVID-19 і війна Росії проти України, створюють безпрецедентні виклики для фінансового менеджменту підприємств, змушуючи їх адаптуватися до умов економічної нестабільності, макроекономічних дисбалансів, порушення ланцюгів постачання, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та високого рівня ризиків. У таких умовах фінансові менеджери стикаються з необхідністю розробки стратегій, що забезпечують стабільність, ліквідність та ефективне використання фінансових ресурсів. Тому вищеперелічені аргументи спонукають до дослідження основних аспектів фінансового менеджменту в умовах війни, визначення ключових підходів до ухвалення управлінських фінансових рішень, спрямованих на адаптацію до нестабільного середовища та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти сучасного фінансового менеджменту підприємств досліджуються у працях багатьох українських науковців. Зокрема, Н. О. Коваль, Л. М. Ткачук, І. О. Панасенко розглядають сучасні стратегії фінансового менеджменту як мережу взаємозалежних процесів, що вимагають

скоординованих дій інвесторів, кредиторів та менеджерів [7]; А. О. Калиновський, В. М. Мирончук, Н. Л. Калиновська висвітлюють сучасний підхід до визначення стратегічних ініціатив фінансового менеджменту в процесі відновлення економіки України [6]; О. І. Продіус, Т. І. Адирова визначають нові ефективні методи управління, які дозволять збільшити надійність системи управління при впливі неконтрольованих факторів, покращити мобільність і гнучкість системи управління [9]; О. С. Вербова, Н. Захарова обґрунтовують перспективні напрями розвитку сучасного менеджменту, запровадження діджиталізації у фінансовий менеджмент підприємств, використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових процесів, підвищення ефективності управлінських рішень фінансового характеру [3, 4].

Зважаючи на значні здобутки в цій сфері, питання перспектив розвитку сучасного фінансового менеджменту підприємств в умовах війни потребує подальшого ґрунтовного дослідження. Визначена проблематика зумовлює необхідність наукового обґрунтування ефективності адаптивної моделі фінансового менеджменту в умовах глобальних викликів, що є новим етапом стратегічного управління сталим розвитком.

Постановка завдання. Метою статті є визначити ключові особливості фінансового менеджменту в умовах воєнної турбулентності, проаналізувати основні ризики, що впливають на фінансову стійкість підприємств, та обґрунтувати адаптаційні стратегії, які дозволять мінімізувати негативні наслідки та забезпечити довгострокову життєздатність бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий менеджмент – одна з найважливіших складових системи управління підприємством. Він забезпечує оптимальне використання його фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Фінансовий менеджмент у воєнний час вимагає високої адаптивності, ефективного управління ризиками та постійного моніторингу економічної ситуації. Використання антикризових стратегій та гнучких фінансових рішень сприяє підвищенню стійкості підприємств та фінансової системи загалом.

Воєнна турбулентність створює безпрецедентні виклики для фінансової стійкості підприємств, оскільки супроводжується високим рівнем невизначеності, економічними потрясіннями та зміною ринкових умов. Основні ризики, що впливають на фінансову стабільність бізнесу, проявляються у: посиленні інфляційних процесів, девальвації національної валюти, стагнації економіки через зростання цін на сировину, енергоносії, логістику та інші складові виробничого процесу, що підвищує витрати підприємств та знижує їхню рентабельність, призводить до погіршення фінансового стану імпортозалежних компаній та збільшення вартості обслуговування валютних зобов'язань, зниження ділової активності та купівельної спроможності населення, що зменшує попит на продукцію та послуги підприємств.

Особливу нішу займають фінансові та операційні ризики, які проявляються у наступному: зниження ліквідності, зростання вартості кредитних ресурсів, дефіцит інвестицій, порушення логістичних ланцюгів, кадрові втрати через мобілізацію, міграцію працівників, а також зниження продуктивності через стресові фактори війни, присутній ризик фізичних втрат активів внаслідок руйнування виробничих потужностей, складів, транспорту в результаті воєнних дій.

Як відзначає О. Вербова, саме гнучкість та адаптивність сучасного менеджменту українських підприємств до ризиків і змін забезпечать перспективні напрями його розвитку [3, с. 61]. У цьому контексті особливо вагомим у фінансовому менеджменті підприємств є врахування ризиків регуляторного середовища, оскільки: часті зміни податкового та правового регулювання потребують додаткових фінансових і часових ресурсів для

адаптації підприємств; посилення фіскального навантаження – введення додаткових податків, зборів або обмежень на фінансові операції; обмеження на валютні операції впливає на експортно-орієнтовані підприємства та ускладнює розрахунки з міжнародними партнерами. Не слід упускати з поля зору також і ризики, які лежать у геополітичній площині, а саме це блокування або обмеження доступу до міжнародних ринків, санкційні обмеження, що у підсумку ускладнить експортні операції, міжнародну кооперацію та матиме негативний вплив як на вітчизняні підприємства, так і на їхніх партнерів, що зменшить можливості для розвитку.

В умовах воєнної турбулентності підприємства стикаються з багаторівневими ризиками, які впливають на їхню фінансову стійкість. Для мінімізації цих ризиків необхідно розробляти адаптивні стратегії, що включають ефективне управління фінансами, диверсифікацію джерел доходу, цифровізацію бізнес-процесів та активну взаємодію з державними й міжнародними фінансовими інституціями. Традиційно саме в процесі фінансового менеджменту вирішуються завдання управління активами, капіталом, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями тощо. Виникає потреба реформатування підходів до прийняття управлінських рішень фінансового характеру, оскільки фінансовий менеджмент у кризових умовах вимагає гнучкості, інноваційності та зосередженості на ефективних стратегіях розвитку [8].

Зростання турбулентності макросередовища відбувається на перетині двох потужних факторів, таких як COVID-19 і війна Росії проти України. Реалії воєнного стану підсилюють не тільки ризики збитковості та банкрутства організацій, а є цілком реальними загрозами для функціонування, скорочення, призупинення діяльності або повної втрати майна та всіх ресурсів [9].

З початком періоду пандемії спостерігаємо поступове скорочення кількості суб'єктів господарювання, водночас із початком війни і впродовж 2022 р. кількість нових зареєстрованих підприємств різко скоротилася на 24,7% – з 70803 до 53281 од., що стало одним з найнижчих показників реєстрації за останні роки (рис. 1).

Однак, коли від шоку війни оговталися, відбулося відновлення позитивної динаміки. Цьому сприяли адаптація бізнесу до умов воєнного стану, фінансова допомога від міжнародних партнерів, впровадження державних програм підтримки, а також оптимізація логістичних процесів та постачання тощо. За даними Державної служби статистики України на 31.12.2023 року кількість зареєстрованих юридичних осіб становила 62960 од., із яких фізичні особи-підприємці 22071 од. [11].

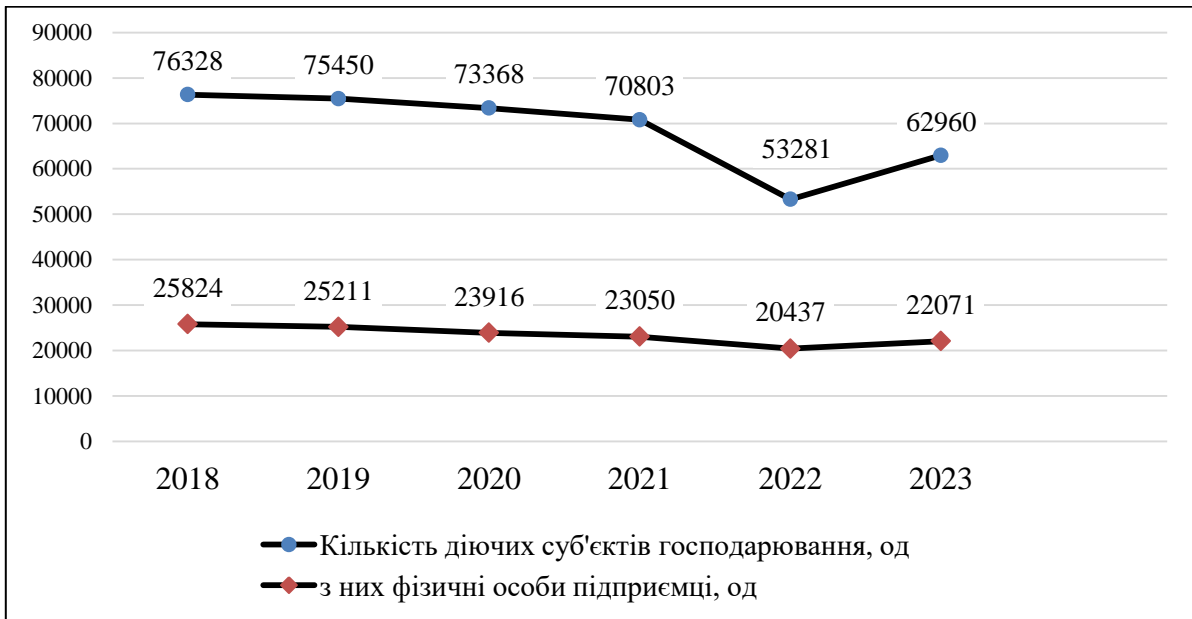


Рис. 1. Кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання аграрної галузі в Україні, од.

Джерело: [11]

Таблиця 1

Фінансові результати до оподаткування підприємств, млн грн

Показник	Роки						Зміни 2023 до..,%	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018р.	2022р.
Фінансовий результат	71478,5	94041,4	82230,6	239982,5	87258,4	65353,0	91,4	74,9
прибуток	94402,3	116561,3	108581,4	248315,2	126351,9	95391,5	101,0	75,5
збиток	22923,8	22519,9	26350,8	8332,7	39093,5	34038,5	148,5	87,1

Складено за даними: [11]

Економічні умови ведення бізнесу в Україні безпосередньо вплинули на фінансові результати підприємств (табл. 1).

Аналіз фінансових показників за 2018-2023 роки дозволяє оцінити динаміку змін у фінансовому результаті підприємств сільського господарства, їх прибутковості та рівні збитковості в умовах економічної нестабільності та воєнної турбулентності.

Пік фінансової стійкості підприємств спостерігався у 2021 році, коли фінансовий результат і прибуток досягли максимальних значень, а збитковість зменшилася до мінімуму. Воєнний період (2022-2023) призвів до значного зниження прибутків і збільшення рівня збитковості, що свідчить про фінансові труднощі бізнесу в умовах воєнної нестабільності. У 2023 році зберігається негативна динаміка, адже фінансовий результат підприємств є на 25,1% нижчим за рівень 2022 року, а прибуток – на 24,5% меншим. Попри деяке скорочення збитків у 2023 році, вони все ще значно перевищують довоєнний рівень, що вказує на складність фінансового відновлення підприємств.

Загалом аналіз показує: війна суттєво вплинула на фінансову стабільність підприємств, спричинивши

падіння прибутків та зростання збитків, а відновлення фінансових показників залишається повільним (рис. 2).

Частка збиткових підприємств значно зросла у 2022-2023 роках через війну, рентабельність операційної діяльності різко знизилася, що вказує на падіння прибутковості та погіршення фінансової ефективності підприємств, а також про значні фінансові труднощі бізнесу.

Попри стабілізацію частки збиткових підприємств у 2023 році, рівень рентабельності продовжив падіння, що може свідчити про вичерпання фінансових ресурсів і складність адаптації до нових умов.

Період 2021 року був найбільш успішним для бізнесу, однак воєнна турбулентність зруйнувала досягнуті показники та створила нові загрози для фінансової стійкості підприємств.

Таким чином, дані свідчать про суттєве погіршення фінансової ситуації підприємств в умовах війни, що вимагає ефективних адаптаційних стратегій та державної підтримки для стабілізації економіки.

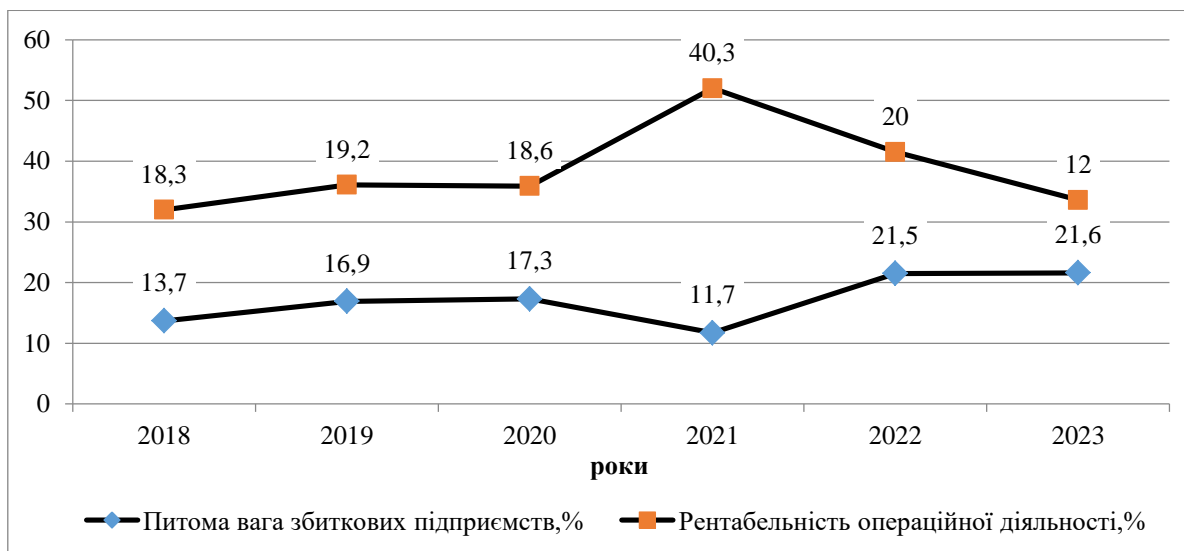


Рис. 2. Ефективність господарської діяльності підприємств аграрної галузі

Джерело: [11]

Фінансовий менеджмент у період воєнного стану стикнувся з низкою значних викликів, які впливають на стабільність підприємств, фінансових установ та економіки загалом. Як зазначає Н. Захарова, особливо критичним для багатьох стало питання щодо залучення фінансових ресурсів, оскільки власних для подальшої діяльності частіш за все недостатньо. Тож актуальними вбачаються необхідність адаптації фінансового менеджменту підприємства до умов підвищеного ризику та забезпечення швидкої реакції на їх зміну при прийнятті управлінських рішень. У ряді випадків фінансовий менеджмент на сьогодні доцільно розглядати насамперед в антикризовому аспекті, що дає можливість забезпечити продовження діяльності підприємства і перспективи його подальшого розвитку [4, с. 40].

Ми підтримуємо думку дослідників про те, що «важливе місце серед системи фінансового менеджменту належить ефективному управлінню фінансовими ресурсами. В умовах війни воно повинно бути спрямоване на мінімізацію фінансових ризиків з метою зниження ймовірності банкрутства, мінімізацію втрат внаслідок дії негативних чинників на фінансову діяльність суб'єктів господарювання, підтримку вартості суб'єктів господарювання, забезпечення зростання прибутку та рентабельності підприємства, підтримку рівня його

інвестиційної привабливості, забезпечення формування грошових потоків з внутрішніх джерел» [10].

Ефективне управління фінансами в умовах воєнної нестабільності вимагає гнучких та проактивних підходів. Адаптаційна модель стратегічного фінансового менеджменту має бути спрямована на зниження ризиків, забезпечення ліквідності, оптимізацію витрат та пошук альтернативних джерел фінансування. Основними складовими побудови такої моделі стратегічного фінансового менеджменту повинні стати відображені на рис. 3.

Ми поділяємо точку зору науковців стосовно того, що двома основними цілями фінансового менеджменту є зростання капіталізації та отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Перша стратегія спрямована на зростання вартості акцій компанії на ринку для збільшення багатства власників. Друга стратегія передбачає стабільне отримання достатнього прибутку для виплати дивідендів та реінвестування коштів для підтримки обсягів виробництва на встановленому рівні [7].

Попри екстремальні виклики воєнного стану, вітчизняні підприємства змушені адаптуватися до нових реалій та забезпечувати безперервність своєї діяльності, використовуючи нестандартні підходи.

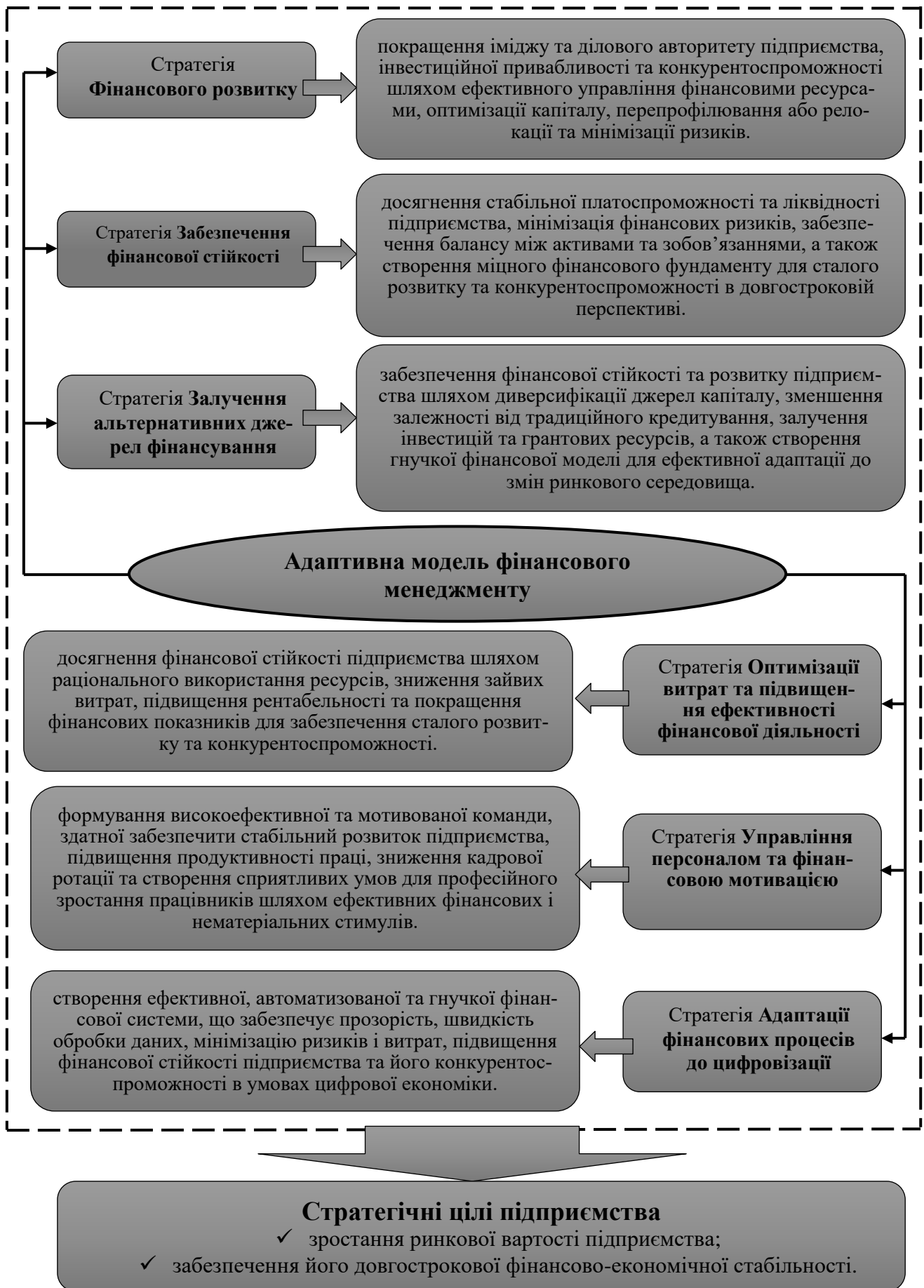


Рис. 3. Адаптивна модель фінансового менеджменту

Джерело: авторська розробка

Серед ключових адаптаційних заходів можна виділити: перепрофілювання або релокацію бізнесу, оптимізацію кадрового складу, посилення заходів безпеки, перебудову логістичних ланцюгів постачання сировини та дистрибуції готової продукції, активне впровадження цифрових технологій, а також перегляд та посилення соціальної відповідальності та фінансової мотивації підприємств.

Не варто забувати про роль держави в фінансовому менеджменті у сучасних умовах. Назвемо основні тенденції, що сприяли посиленню стійкості підприємництва в умовах війни:

- сприяння у сфері фінансування. Уряд удосконалив фінансову підтримку українського бізнесу через інструмент портфельних гарантій [12]. КМУ прийняв постанову щодо вдосконалення фінансової підтримки українського бізнесу, якою внесено зміни для підвищення ефективності державних гарантій на портфельній основі;

- сприяння у сфері інвестування. КМУ 30 квітня 2024 р. ухвалив рішення про підвищення ефективності використання фінансового ресурсу держави, переорієнтувавши програму “Доступні кредити 5-7-9 %” на кредитування на інвестиційні цілі; окрім того, Верховна Рада ухвалила закон, який відкриває можливість для підприємств оборонно-промислового комплексу мати доступ до програми дешевих кредитів “5-7-9%”, згідно з чим для виробників зброї розмір відсотків становитиме: на інвестиційні цілі – 7%, на поповнення обігових коштів – 9%. Максимальна сума кредиту – 500 млн грн, а також ЕКА України запускає страхування інвестицій від воєнних та політичних ризиків, що сприятиме створенню об’єктів та інфраструктури, потрібних для розвитку переробної промисловості та експорту товарів, зроблених в Україні [1];

- підтримка в напрямі валютної лібералізації. З метою поліпшення умов ведення бізнесу в Україні та виходу на нові ринки, а також підтримки відновлення економіки та сприяння припливу нових інвестицій у країну НБУ впроваджує найбільший пакет пом’якшення валютних обмежень із початку повномасштабної війни [2].

Пріоритетом державної політики є підтримка українського підприємництва через удосконалення кредитно-фінансових механізмів та впровадження широкої валютної лібералізації (цього досягають шляхом: скасування валютних обмежень для імпорту робіт та послуг; надання можливості репатріації “нових” дивідендів; залучення потрібного обладнання через лізинг/оренду; пом’якшення умов купівлі валюти резидентами для обслуговування зовнішніх кредитів; полегшення безготівкових розрахунків). Крім того, держава докладає зусиль з метою створення сприятливих умов для інвестування в економіку України завдяки реалізації інструментів страхування прямих інвестицій та страхування інвестиційних кредитів [5].

Таким чином сучасні стратегії фінансового менеджменту мають бути націлені на оптимізацію формування та ефективний розподіл фінансових ресурсів підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Фінансовий менеджмент у воєнний період суттєво змінюється під впливом нестабільної економічної ситуації, обмеженого доступу до ресурсів та високих ризиків. Комплексний підхід до адаптації фінансового менеджменту дозволяє підприємствам не лише вижити в умовах воєнної нестабільності, але й створювати передумови для подальшого розвитку. Використання адаптивних стратегій, оптимізація витрат, ефективне управління ризиками та залучення додаткових ресурсів сприяють забезпеченню фінансової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Перспективи подальших досліджень цієї тематики вбачаємо в ґрунтовному аналізі генерування стратегічного фінансового менеджменту вітчизняних підприємств для забезпечення повоєнного зростання відповідно до принципів сталого фінансового розвитку економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Уряд переорієнтовує програму “Доступні кредити 5-7-9%” на інвестиційні цілі, - Надія Бігун. *Урядовий портал*. 01 травня 2024 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereorientovuiie-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsili-nadiia-bihun#>.
2. Валютна лібералізація триває: НБУ впроваджує найбільший пакет пом’якшення валютних обмежень з початку повномасштабної війни. *Національний банк України*. 2025. 3 трав. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/valyutna-liberalizatsiya-trivaye-nbu-vprovadjuje-naybilshiy-paket-pomyakshennya-valyutnih-obmejen-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni>.
3. Вербова О. С. Перспективні напрями розвитку сучасного менеджменту українських підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. №79. С. 55-64. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1680/1579>.
4. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2023. № 4(26). С. 38-47. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/291788/285226>.
5. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Травень 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voynnyuchas-traven-2024-roku>.
6. Калиновський А. О., Мирончук В. М., Калиновська Н. Л. Стратегії відновлення економіки України після війни: роль фінансового менеджменту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14445463>.
7. Коваль Н. О., Ткачук Л. М., Панасенко І. О. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.

8. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №2. С. 215-223. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/issue/view/12>.

9. Продіус О. І., Адирова Т. І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>.

10. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. №4 (72). С. 9-19.

11. Статистичний щорічник України 2023 / за редакцією І. Є. Вернера. Державна служба статистики України. Київ, 2024. 265 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

12. Уряд удосконалив фінансову підтримку українського бізнесу через інструмент портфельних гарантій. Міністерство фінансів України. 30 квітня 2024 року. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-udoskonalyv-finansovu-pidtrymku-ukrainskoho-biznesu-cherez-instrument-portfelnykh-harantii>.

REFERENCES

1. Уряд переорієнтує програму "Доступні кредити 5–7–9%" на інвестиційні цілі, - Надія Бihун. *Урядовий портал*. 01 травня 2024 року, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereoriientovuye-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsilii-nadiia-bihun#>.

2. Валютна лібералізація триває: НБУ впроваджує найбільшій пакет пом'якшення валютних обмежень з початку повномасштабної війни. *Национальний банк України*. 2025. 3 трав. 2024, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/valyutna-liberalizatsiya-trivaye-nbu-vprovadjuye-naybilshiy-paket-pomyakshennya-valyutnih-obmejen-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni>.

3. Verbova, O. S. (2024), Perspektyvni napriamy rozvytku suchasnoho menedzhmentu ukrainskykh pidpriemstv. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 79, s. 55-64, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1680/1579>.

4. Zakharova N. (2023), Finansovy menedzhment ta yoho osoblyvosti v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomichni horyzonty*, no. 4(26), s. 38-47, available at: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/291788/285226>.

5. Instrumenty pidtrymky biznesu u voiennyi chas. Traven 2024 roku. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. 2024, available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voeyennyi-chas-traven-2024-roku>.

6. Kalynovskyi, A. O., Myronchuk, V. M. and Kalynovska, N. L. (2024), Stratehii vidnovlennia ekonomiky Ukrainy pislia viiny: rol finansovoho menedzhmentu. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vyp. 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14445463>.

7. Koval, N. O., Tkachuk, L. M. and Panasenko, I. O. (2024), Stratehii finansovoho menedzhmentu v umovakh neperedbachenykh kolyvan finansovoho rynku. *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.

8. Nikolchuk Yu. (2024), Finansovy menedzhment pid chas viiny. *Modeling the development of the economic systems*, no. 2, s. 215-223, available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/issue/view/12>.

9. Prodius, O. I. and Adyrova, T. I. (2023), Osoblyvosti menedzhmentu orhanizatsii v umovakh hlobalizatsiinykh ryzykiv ta kryzovykh yavlyshch. *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>.

10. Rummyk I., Pletenetska S. and Tsarenok O. (2023), Osoblyvosti upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 4(72), s. 9-19.

11. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2023 / za redaktsiieiu I. Ye. Vernera. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*, Kyiv, 2024. 265 s., available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

12. Уряд удосконалив фінансову підтримку українського бізнесу через інструмент портфельних гарантій. Міністерство фінансів України. 30 квітня 2024 року. *Урядовий портал*, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-udoskonalyv-finansovu-pidtrymku-ukrainskoho-biznesu-cherez-instrument-portfelnykh-harantii>.

Стаття надійшла до редакції 08 липня 2025 року