

ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ: АНАЛІЗ РИЗИКІВOPTIMIZATION OF FINANCIAL MANAGEMENT  
IN AGRICULTURAL BUSINESS: ANALYSIS OF RISKS

*У статті розширено методичні положення аналізу факторів ризику у системі фінансового менеджменту підприємства. Запропоновано та обґрунтовано етапи реалізації безперервного процесу управління фінансовими ризиками в системі фінансового менеджменту аграрного підприємства. Сформовано уявлення та здійснено аналіз ризиків, суттєвих для підприємств агробізнесу: ризику ритмічності діяльності підприємства, Діджитал-ризиків, кадрові ризику, ризику комунікації. Залежно від конкретної групи ризику запропоновано опорні рекомендації щодо запровадження додаткових елементів управління ними з метою оптимізації фінансового менеджменту. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання його результатів в процесі оптимізації фінансового менеджменту підприємств аграрного бізнесу в Україні в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** ризики, фінансовий менеджмент, агробізнес, диверсифікація, цифровізація.

*The article expands the methodical provisions of the analysis of risk factors in the financial management system of an agrarian business enterprise. It is emphasized that in wartime, financial management is special because long-term planning is irrational, and management decisions must be made quickly. The classification and characteristics of the main external and internal risks of agrarian business are presented. The stages of implementation for the continuous process of financial risk management in the financial management system of an agricultural enterprise are proposed and substantiated. Financial risk management within the financial management system includes risk identification, risk assessment, strategy development, strategy implementation, strategy monitoring and updating, performance analysis, staff training, and flexible response to challenges. An idea was formed, and an analysis of risks essential for agribusiness enterprises was conducted, including risks of the rhythm of the enterprise's activity, digital risks, personnel risks, and communication risks. Depending on the specific risk group, basic recommendations are proposed for the introduction of additional elements of management in order to optimize financial management. It was concluded that the modern agricultural enterprise has unique features and risks. Therefore, the optimization of financial management in the context of protecting it from modern risks is an urgent task. The most promising strategy for optimizing the financial management of an agribusiness enterprise, despite the price and logistical uncertainty present in today's market, will be the diversification of types of economic activity in agriculture, the improvement of further in-house processing of agricultural products, and the optimization of costs through the introduction of modern digital innovative technologies. It is also advisable to focus on renewable energy sources as a backup option for self-sufficiency and diversification. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results in the process of optimizing the financial management of agrarian business enterprises in Ukraine under modern conditions.*

**Key words:** risks, financial management, agricultural business, diversification, digitalization.

УДК 336:330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-6>

**Заярнюк О.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

**Сторожук О.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

**Zaiarniuk Oleksii**

Central Ukrainian National Technical University

**Storozhuk Oksana**

Central Ukrainian National Technical University

**Постановка проблеми.** Сьогоднішні умови функціонування української економіки вимагають від аграрного бізнесу особливих шляхів ефективного використання та нарощування фінансових ресурсів. Класичні підручники з фінансового менеджменту розглядають способи управління в кризових ситуаціях та акцентують увагу на важливості пророховування потенційних ризиків заздалегідь. Але війна, яка триває в нашій країні – це не прогнозована криза чи прописаний форс-мажор у контракті. Фінансовий менеджмент за часів війни інакший, адже будувати плани із довгим горизонтом складно, а управлінські рішення потрібно ухвалювати негайно.

Сьогодні аграрні підприємства обтяжені негативним впливом значного спектру факторів зовнішнього середовища, а також мінливості внутрішніх організаційних цілей, завдань, структури, а також ризиків, пов'язаних із технологіями та людськими ресурсами. Все це зрештою може стати причиною істотних фінансових втрат. Виходячи з цих позицій тема оптимізації фінансового менеджменту в сучасному агробізнесі є актуальною, оскільки фокусування на дослідженні фінансових ризиків

та способів управління ними, дасть змогу знизити їхній руйнівний вплив на розвиток бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Діяльність підприємств, їх розвиток, стратегії досягнення конкурентоспроможності завжди були та є у фокусі наукових інтересів багатьох вітчизняних науковців. Дослідження потенційних фінансових ризиків підприємств в кризових умовах нині висвітлюють у своїх роботах такі вчені, як: Л.Б. Долінський [2], В.Г. Ковальчук [4], Ю.М. Нікольчук [6], Л.В. Тешева [9], М.П. Хохлов [9], І.М. Петрова [9], М.І. Крупка [10].

Теоретико-методичний та практичний базис функціонування сфери аграрного бізнесу в Україні вивчають такі науковці та практики: І.В. Бурачек [1], Н.В. Михайленко [1], К.М. Кірічок [3], А.Д. Кухарук [3], М.М. Олашин [7], Д.К. Семенда [8], О.В. Семенда [8], Т.Ю. Петрук [8]. Зважаючи на сучасну політичну та соціально-економічну ситуацію в Україні, розвиток фінансового менеджменту підприємств аграрного бізнесу нині особливо гостро потребує наукового супроводу.

**Постановка завдання.** Здійснити аналіз складових факторів ризику сучасного агробізнесу

в Україні для оптимізації фінансового менеджменту підприємства, що дасть змогу швидко та гнучко реагувати на невизначеність, викликану змінами зовнішніх та внутрішніх умов ведення бізнесу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Аграрний бізнес є одним з ключових у структурі галузей української економіки. Він забезпечує суттєву частину експорту країни та покриває потреби у продуктах харчування не лише України, а й інших країн світу. Однак, як будь-який інший вид бізнесу, аграрний бізнес має свої особливості, перспективи та ризики. Вести аграрний бізнес під час війни в Україні є більш ніж складним завданням. Сьогодні велика кількість аграрних підприємств щодня стикається з небаченими раніше проблемами, а саме: несприятливі ринкові фактори, посилення невизначеності, мінливість трендів в економіці та сфері діяльності бізнесу.

Нині через повномасштабну війну відбувається зниження експорту продовольства з України та інші супутні негативні ефекти, внаслідок чого світове постачання продовольства істотно обмежується. Для відновлення продовольчої безпеки світу, а також економічного та соціального зближення з європейськими країнами українська економіка має у прискореному темпі відновитись у післявоєнний період.

Виходячи з цього, в рамках дослідження оптимізації фінансового менеджменту в аграрному бізнесі особливу увагу потрібно звернути на резильєнтність та стійкість до ризиків агровиробництва, оскільки в нинішній нестабільній економічній ситуації, як на зовнішньому так і на внутрішніх ринках саме це дозволить зберегти потенціал виробника і реалізувати нестандартні заходи з управління ризиками в системі фінансового менеджменту.

В контексті оптимізації фінансового менеджменту підприємств аграрного бізнесу передусім слід розглянути ризики зовнішнього та внутрішнього характеру. Так, до основних ризиків, на нашу думку, слід віднести наступні (табл. 1).

Крім того, потрібно підкреслити, що сучасний фінансовий менеджмент в аграрному бізнесі має певні особливості через специфіку цієї галузі, а саме: сезонність і циклічність; висока залежність від зовнішніх факторів; значна потреба в інвестиціях в обладнання і технології; управління ресурсами та ризиками; складнощі підтримки довгострокового розвитку.

Реальність показує, що аграрний бізнес має суттєво виражені сезонні і циклічні коливання в доходах і витратах через залежність від погодних умов і сільськогосподарських циклів, тому завдання фінансового менеджменту полягає в розробці відповідних стратегій управління стосовно пом'якшення таких коливань.

Ціни на сільськогосподарську продукцію, валютні курси, торговельні обмеження, кліматичні зміни також значно впливають на фінансовий стан агропідприємства. Війна додала до цього переліку такі ризики, як відключення електроенергії, зникнення зв'язку, загрози фізичного руйнування виробничого потенціалу (або його частини), порушення логістики [5]. Фінансовий менеджмент має адаптуватися до таких змін і відповідно реагувати на них.

Аграрний бізнес потребує постійних чималих інвестицій в оновлення сільськогосподарської техніки, обладнання і технології, тому в зоні відповідальності фінансового менеджера постійно перебуває завдання планування і управління такими інвестиціями при умові збереження балансу між

Таблиця 1

**Характеристика зовнішніх і внутрішніх ризиків аграрного бізнесу**

Ризики	Характеристика
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недосконалість законодавчої та нормативно-правової бази для ефективної протидії недобросовісній конкуренції;</li> <li>– екологічні загрози (небезпека забруднення земельних ресурсів, водойм);</li> <li>– ризики інформаційного характеру (поширення неправдивої інформації, чуток);</li> <li>– неефективна робота відповідних державних структур щодо формування сприятливих умов для проведення досліджень в аграрній науці;</li> <li>– значний рівень толерування корупції в бізнесі;</li> <li>– тиск криміналітету, залученого на замовлення конкурентів;</li> <li>– відсутність у вільному доступі детальної та об'єктивної інформації про суб'єктів економіки та їх фінансове становище;</li> <li>– недостатній рівень культури ведення бізнесу в ринковому середовищі;</li> <li>– брендіві (іміджеві) ризики.</li> </ul>
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дії або бездіяльність (іноді зумисні) персоналу підприємства, що суперечать інтересам його місії та комерційної діяльності, наслідком яких може бути спричинення непередбачених витрат;</li> <li>– витік конфіденційної інформації;</li> <li>– удари репутаційного характеру;</li> <li>– ускладнення стосунків з партнерами і можливість втрати контрактів;</li> <li>– конфліктні ситуації з конкурентами;</li> <li>– загрози життю та здоров'ю персоналу;</li> <li>– недостатня інноваційна діяльність.</li> </ul>

Джерело: сформовано за результатами дослідження

потребами в модернізації та фінансовою стійкістю підприємства.

Однією з ключових особливостей агробізнесу є управління різними видами ресурсів, такими як ґрунти, вода, посівний матеріал, нові сорти рослин, добрива, засоби захисту рослин, людські ресурси і капітал.

Фінансовий менеджмент має враховувати цю різноманітність ресурсів і ефективно їх розподіляти для досягнення оптимальних результатів. Кожен вид ресурсів обтяжений специфічними ризиками, тому розробка стратегії зменшення і управління ризиками має це враховувати.

Фінансовий менеджмент в агробізнесі має забезпечувати функціонування стійкої моделі підприємства, спроможної реагувати на виклики і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Загалом, аграрний бізнес вимагає від фінансового менеджменту гнучкості, стратегічного планування і уваги до деталей, щоб успішно вирішувати усі зазначені вище виклики та забезпечувати стійкий фінансовий розвиток підприємства. Розробка оптимальної стратегії функціонування фінансового менеджменту є важливим завданням розвитку аграрного бізнесу, але критично необхідною вона є під час війни. Стратегія управління фінансовими ризиками має бути націлена на досягнення підприємством комерційних цілей та відповіді на потреби ринку.

Аналіз фінансових ризиків дає змогу зрозуміти ефективність процесу фінансового менеджменту та покращити систему для уникнення хибних

рішень в майбутньому. Управління фінансовими ризиками в системі фінансового менеджменту підприємства аграрного бізнесу доцільно розглядати як кругообіг та безперервний процес (рис. 1).

Перший крок – це визначення всіх можливих фінансових ризиків, які можуть обтяжувати господарські операції аграрного підприємства. Це може включати кредитні, інфляційні ризики, ризики ліквідності. Якщо агропідприємство планує зайняти нову для себе нішу на ринку – наприклад, вирощувати овочі – аналіз ризиків має охоплювати питання врахування вартості землі, застосування органічних технологій вирощування, особливості постачання продуктів на ринок та інші фактори.

Після ідентифікації ризиків потрібно оцінити їх потенційний вплив на фінансовий стан підприємства агробізнесу та ймовірність їхнього виникнення. Це допоможе виокремити найбільш критичні ризики.

На етапі розробки стратегії управління ризиками потрібно визначити, як агропідприємство буде управляти виявленими ризиками. Це може включати ухвалення рішень щодо мінімізації ризиків, їх передачі, прийняття або уникнення.

Після розробки стратегії настає етап реалізації запланованих заходів (оформлення страхових полісів, використання фінансових інструментів для захисту від валютних ризиків, диверсифікацію інвестицій та інші заходи).

Фінансові ризики можуть змінюватися з часом, тому важливо постійно відслідковувати ситуацію і, за потреби, оновлювати стратегію управління ризиками.



**Рис. 1. Процес управління фінансовими ризиками в системі фінансового менеджменту аграрного підприємства**

*Джерело: складено авторами*

Агропідприємство має регулярно складати звіти та аналізувати їх для оцінки ефективності стратегії управління фінансовими ризиками та виявлення резервів для удосконалення.

Вкрай важливо, щоб персонал агропідприємства був поінформований та обізнаний стосовно стандартів та процедур управління ризиками. Регулярні тренінги дадуть змогу підвищити компетентність персоналу. Навчання персоналу з управління фінансовими ризиками під час війни є критично необхідною складовою ефективного фінансового менеджменту в умовах нестабільності та небезпеки. Фахівці повинні навчитися адаптувати фінансовий менеджмент до особливостей воєнного конфлікту, зокрема увести у практику постійний перегляд бюджетів, ресурсів, інвестиційних стратегій залежно від поточних обставин. Фінансові менеджери мають удосконалити свої знання щодо геополітичних факторів впливу на фінансову стабільність: санкцій, торговельних обмежень та інших факторів впливу на бізнес-операції. Необхідною є розробка та реалізація кризових фінансових планів, які містять процедури реагування на екстремальні ситуації, зокрема на зниження доходів, збільшення витрат і ризику втрати активів. Навчання персоналу також повинно включати кібербезпеку і захист фінансової інформації, оскільки війна спричинює збільшення кіберзагроз. Завданням навчання персоналу з управління фінансовими ризиками під час війни є підготовка до реагування на небезпеку, збереження фінансової стійкості та забезпечення нормального функціонування бізнесу в умовах неспокою та турбулентності.

Незважаючи на розроблені планові заходи, існує постійна загроза виникнення непередбачених фінансових ризиків. Підприємство аграрного бізнесу повинно мати план реагування на такі ситуації.

Потрібно зауважити, що цей цикл управління фінансовими ризиками повинен бути не спорадичним, а постійним та адаптованим до змін в економічному середовищі та внутрішніх фінансових обставин діяльності підприємства агробізнесу.

Аналіз базових ризиків, які сьогодні обтяжують діяльність підприємств агробізнесу, дозволяє запропонувати опорні рекомендації щодо запровадження додаткових елементів управління ризиками з метою оптимізації фінансового менеджменту. Їх можна надати у вигляді таблиці (табл. 2).

Управління ризиками ритмічності діяльності агропідприємства допомагає зменшити можливі негативні впливи непередбачених факторів на фінансовий результат діяльності агропідприємства. У цьому зв'язку важливе врахування можливих негативних впливів змін клімату та погодних умов (засухи, повені, морози); диверсифікація культур для зниження ризику фінансових втрат у разі несприятливих умов для певного виду культури; впровадження сучасних агротехнологій для контролю урожайності та підвищення стійкості до різних ризиків.

Істотне значення для оптимізації фінансового менеджменту підприємства аграрного бізнесу має фінансове планування із врахуванням можливих негативних впливів ризиків на рентабельність та фінансовий результат. Важливо також формувати резервні фонди, які можна використати в разі настання передбачуваних ситуацій. Комунікація з експертами аграрної галузі, колегами-агропідприємцями для обміну досвідом і навчання кращим практикам управління ризиками також позитивно впливає на роботу з управління ризиками в системі фінансового менеджменту.

Управління діджитал-ризиками в аграрному бізнесі стає все більш важливим, оскільки розви-

Таблиця 2

**Опорні рекомендації щодо управління ризиками в системі фінансового менеджменту підприємства агробізнесу**

<b>Ризики</b>	<b>Рекомендації</b>
ритмічності діяльності підприємства	аналіз кліматичних та погодних ризиків; диверсифікація вирощування сільськогосподарських культур; використання новітніх технологій; фінансове планування; створення резервних планів реагування на випадок скорочення замовлень, зростання цін на паливо, інших додаткових витрат і втрат, пов'язаних із війною (процедури, раціональний розподіл працівників між зонами відповідальності, інструменти реагування та інші ресурси); комунікація з експертами
діджитал-ризики	розробка стратегії управління Діджитал-ризиками; обмеження несанкціонованому доступу до інформації; впровадження ефективних заходів кібербезпеки; виявлення та моніторинг можливих загроз і аномалій в цифрових системах
кадрові ризики	аналіз найважливіших ролей працівників, навчання та підвищення кваліфікації; аналіз та вдосконалення бізнес-процесів для підвищення продуктивності; розробка ефективної системи мотивації; розробка стандартів безпеки та збереження здоров'я на робочому місці; формування резерву ключових працівників (існує суттєвий ризик дефіциту людських ресурсів внаслідок військового призову та/або від'їзду працівників в інші регіони чи за кордон)
ризики комунікації	проведення регулярних ділових зустрічей із працівниками усіх рівнів; контроль структури комунікації та формування прозорих процедур обміну інформацією із співробітниками, постачальниками, партнерами; підвищення якості зворотного зв'язку

Джерело: складено авторами



ток технологій та цифровізація сільськогосподарських процесів приводять до зростання кіберзагроз і викликів. Особливе значення має управління цими ризиками, оскільки в аграрному секторі залежність від технологій і цифрових рішень зростає. Для забезпечення безпеки цифрових даних необхідно використовувати ефективні механізми шифрування, забезпечення доступу та резервного копіювання даних для запобігання несанкціонованому доступу, втраті або пошкодженню даних. З метою запобігання кібератакам та іншим загрозам в сфері цифрових технологій необхідно використовувати складні паролі, регулярне оновлення програмного забезпечення, мережеві заходи безпеки та навчання персоналу.

Важливо забезпечити, щоб персонал, який працює з цифровими технологіями, мав достатні знання та навички для ідентифікації потенційних ризиків і вмів правильно поводитися в разі виникнення проблем. Необхідно встановити системи моніторингу і виявлення можливих загроз і аномалій в цифрових системах аграрного бізнесу. Це може включати використання спеціалізованих програмних засобів, таких як системи виявлення вторгнень (атак) і шкідливих дій (IDS), системи керування подіями та інцидентами (SIEM) і моніторинг мережі.

Регулярне резервне копіювання даних і розробка плану відновлення допоможуть зменшити вплив можливих інцидентів на бізнес. Важливо періодично перевіряти ефективність процедур резервного копіювання і відновлення. Консультування з експертами з кібербезпеки та діджитал-ризиків забезпечить доступ до найкращих практик, проведення аудитів безпеки та розробки стратегій управління ризиками.

Для управління кадровими ризиками підприємства агробізнесу можуть використовувати стратегії, такі як навчання та розвиток персоналу, вдосконалення систем управління робочими процесами, створення стабільних умов праці, вивчення та дотримання відповідних законодавчих норм та страхування. На підприємстві аграрного бізнесу має бути розроблена концепція управління та прийняття критичних управлінських рішень. Головний фокус цієї концепції полягає у зміцненні взаємозв'язку між співробітниками та детальному аналізі впливу людського фактора на менеджмент.

Крім того, зважаючи на особливості ведення бізнесу у сучасних умовах військового стану в Україні істотним залишається ризик «втрати» керівника, тобто неможливість топ-менеджера виконувати свої функції через хворобу чи смерть, отже, доцільно додати інших підписантів. Мобілізація керівника до лав ЗСУ теж залишається вірогідною, через реалізацію процедури бронювання військовозобов'язаних можливо знизити цей ризик.

Репутаційні ризики і раніше існували, але нині активізувався новий спосіб усунення конкурентів через навішування ярлика зрадника, що фінансує війну. Довести, що це наклеп, буває іноді дуже складно, тому консультування із спеціалістами із піар-менеджменту може допомогти у застосуванні превентивних заходів.

Ефективність фінансового менеджменту в сучасних умовах великою мірою визначається якістю та ефективністю налагодженої комунікації. Відтак чіткі комунікаційні процедури всередині підприємства та з партнерами, постачальниками й клієнтами мають охоплювати різні сценарії та ситуації, які можуть виникнути в аграрному бізнесі. Для цього варто активно використовувати сучасні засоби комунікації (електронна пошта, месенджери, відеоконференції для ефективної комунікації в реальному часі). Регулярне проведення тренінгів та семінарів для працівників підприємства сприятиме вдосконаленню навичок спілкування. Важливо призначити відповідальних осіб за конкретні види комунікації та способи вирішення потенційних проблем. Відкритість до зворотного зв'язку та швидка реакція на несподівані виклики сприяють зменшенню ризиків комунікації між працівниками, а також зміцненню довіри між підприємством та його партнерами й клієнтами.

Цифровізація відкриває широкі можливості для оптимізації фінансового менеджменту та зменшення ризиків [11]. Так, цифрові технології дозволяють автоматизувати багато фінансових процесів, таких як облік транзакцій, підготовка звітності, розрахунок податків тощо. Це дозволяє зменшити ймовірність помилок та збільшити ефективність роботи. Здійснення швидких та безпечних електронних платежів сприяє зручності та ефективності фінансових операцій та зменшує ризик втрати грошових коштів або фінансових шахрайств.

Цифрові інструменти дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги фінансових даних. Завдяки цьому можливо отримати більш точну та глибоку інформацію про фінансовий стан підприємства, виявити ризики та здійснити прогноз щодо майбутнього розвитку для ухвалення обґрунтованих фінансових рішень та зменшення ризику помилок.

Діджитал-технології нівелюють географічні обмеження та дозволяють підприємству здійснювати фінансові операції на міжнародних ринках та залучати інвестиції з усього світу, що дає нові можливості для розвитку бізнесу та зростання прибутковості.

Отже, аграрному підприємству притаманні унікальні особливості і ризики, тому оптимізація фінансового менеджменту в контексті захисту його від сучасних ризиків є нагальною задачею. Найбільш перспективною стратегією оптимізації фінансового менеджменту підприємства аграрного бізнесу, незважаючи на наявну на сьогоднішньому ринку цінову та логістичну невизначеність,

буде диверсифікація видів економічної діяльності в сільському господарстві, удосконалення подальшої власної переробки продукції агровиробництва та оптимізації витрат шляхом упровадження сучасних цифрових інноваційних технологій. Також доцільно акцентувати увагу на поновлювальних джерелах енергії як резервному варіанті самозабезпечення та диверсифікації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Ефективний український аграрний бізнес в умовах війни – це вміння гнучко та швидко адаптувати менеджмент, ретельно та оперативно аналізувати чинники потенційного ризику та на цьому підґрунті ухвалювати рішення з метою мінімізації фінансових втрат. У сучасних реаліях найбільш ефективними методами зниження фінансових ризиків є їх диверсифікація. Процес управління фінансовими ризиками є безупинною цілеспрямованою роботою суб'єкта аграрного бізнесу щодо обмеження ризиків при проведенні фінансових операцій. Управління фінансовими ризиками в системі фінансового менеджменту включає ідентифікацію ризиків, оцінку ризиків, розробку стратегії, її реалізацію, моніторинг та оновлення стратегії, аналіз результативності, навчання персоналу та гнучке реагування на виклики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурачек І.В., Михайленко Н.В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 134–137. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/27.pdf>
2. Долінський Л.Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. 132 с.
3. Кірічок К.М., Кухарук А.Д. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу України. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29375/1/2019-13\\_1-11.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29375/1/2019-13_1-11.pdf)
4. Ковальчук В.Г. Антикризовий фінансовий менеджмент на сучасних підприємствах. *Економіка та право*. 2020. № 1. С. 80–86.
5. Нікітшин А.О. Фінансово-бюджетна та соціально-економічна безпека держави в умовах військової агресії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.
6. Нікольчук Ю.М. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 99–103.
7. Олашин М.М. Аналіз окремих нормативно-правових актів, що забезпечують функціонування аграрного сектору економіки України. *Аграрна економіка*. 2018. Т. 11. № 1–2. С. 23–28.
8. Семенда Д.К., Семенда О.В., Петрук Т.Ю. Економічні аспекти функціонування сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С. 106–116. URL: <http://eapk.org.ua/sites/default/files/>

[eapk/2018/10/eapk\\_2018\\_10\\_p\\_106\\_116.pdf](http://eapk/2018/10/eapk_2018_10_p_106_116.pdf)  
DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201810106>

9. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314–320.

10. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М.І. Крупки; [М.І.Крупка, О.М. Ковалюк, В.М. Коваленко та ін.]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

11. Ortynskyi V., Kurnosenko L., Tohobytska V., Androshchuk I., Zaiarniuk O. Investment Support for the Digitalization of the Economy in the Context of International Economic Relations. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 6. P. 813819. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202206/202206102.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202206/202206102.pdf) (WoS)

#### REFERENCES:

1. Burachek, I.V. & Mykhaylenko N.V. (2018) Suchasnyy stan ta perspektyvni napryamy rozvytyky sil'skoho hospodarstva v Ukrayini [Current state and promising directions of agricultural development in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 134–137. <http://global-national.in.ua>. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/27.pdf> (in Ukrainian)
2. Dolinsky, L.B. (2022) Finansovyy ryzyk-menedzhment [Financial risk management]. Kyiv: National University "Kyiv Mohyla Academy", 132 p. (in Ukrainian)
3. Kirichok, K.M., Kuharuk, A.D. (2019) Analiz zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti ahropromyslovoho kompleksu Ukrayiny [Analysis of the foreign economic activity of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnya*, no. 13. Available at: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29375/1/2019-13\\_1-11.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29375/1/2019-13_1-11.pdf) (in Ukrainian)
4. Kovalchuk, V.H. (2020) Antykrizovyi finansovyi menedzhment na suchasnykh pidpriemstvakh [Anti-crisis financial management at modern enterprises]. *Ekonomika ta pravo*, no. 1, pp. 80–86 Available at: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29375/1/2019-13\\_1-11.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29375/1/2019-13_1-11.pdf) (in Ukrainian)
5. Nikitishyn, A.O. (2022) Finansovo-byudzhethna ta sotsialno-ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh viyskovoyi ahresiyi [Financial-budgetary and socio-economic security of the state in conditions of military aggression]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. (in Ukrainian)
6. Nikolchuk, Yu.M. (2021) Antykrizovyi finansovyi menedzhment yak osnova upravlinnia finansamy vitchyznianskykh pidpriemstv [Anti-crisis financial management as the basis of managing the finances of domestic enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 99–103. (in Ukrainian)
7. Olashyn, M.M. (2018) Analiz okremykh normatyvno-pravovykh aktiv, shcho zabezpechuyut' funktsionuvannya ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrayiny [Analysis of separate legal acts that ensure the functioning of the agricultural sector of the economy of Ukraine]. *Ahrarna ekonomika*, no. 1–2, pp. 23–28. (in Ukrainian)
8. Semenda, D.K., Semenda, O.V. & Petruk T. Yu. (2018) Ekonomichni aspekty funktsionuvannya silskohospodarskykh pidpriemstv [Economic aspects of the

functioning of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 10, pp. 106–116. (in Ukrainian)

9. Tyesheva, L.V., Khokhlov, M.P. & Petrova, I.M. (2018) Rol finansovoho planuvannya u suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [The role of financial planning in modern economic conditions]. *Hlobalni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, no. 23, pp. 314–320. (in Ukrainian)

10. Krupka M.I., Kovalyuk O.M., Kovalenko V.M. (2019) Finansovyy menedzhment [Financial mana-

gement]. Lviv: LNU named after Ivan Franko, 440 p. (in Ukrainian)

11. Ortynskyi V., Kurnosenko L., Tohobytka V., Androshchuk I., Zaiarniuk O. (2022) Investment Support for the Digitalization of the Economy in the Context of International Economic Relations. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, no. 6, p. 813819. Available at: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202206/202206102.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202206/202206102.pdf) (WoS) (in English)