

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖЕРА У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

KEY COMPETENCES OF AN EFFECTIVE FINANCIAL MANAGER IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY

*Якість управління фінансами на підприємстві визначає ефективна система фінансового менеджменту, яку формує одна особа, коли йдеться про мале підприємство, або група спеціально підготовлених фахівців у фінансовій сфері, яку очолює фінансовий менеджер чи фінансовий директор. Фінансовий менеджер – це висококваліфікований спеціаліст в економічній сфері, першокласний аналітик, який володіє всіма відомими методами економічного й фінансового аналізу, вміє виявляти причини відхилень від запланованих і нормативних значень аналізованих показників та, найважливіше, як фінансовий ерудит, знає, які фінансові рішення необхідно ухвалити у відповідальний момент. Однією з найважливіших ланок роботи фінансового менеджера є забезпечення господарської діяльності необхідними фінансовими ресурсами. **Ключові слова:** фінансовий менеджер, фінансове управління, інформація, компетентності фахівця, IT-навички.*

The quality of financial management at the enterprise is determined by an effective financial management system, which is formed by one person, in the case of a small enterprise, or by a group of specially trained specialists in the financial field, headed by a financial manager or financial director. Today, the role of the financial manager in business development is increasing, the requirements for his competencies are increasing due to the trends of the digital economy. Therefore, the purpose of the study is to systematize the tasks and functions of financial management, to identify the necessary knowledge and skills of an effective financial manager and to deepen his expertise in accordance with the development of IT. The scientific work uses the methods of analysis and synthesis, observation, formalization, interpretation, and the logical method. A financial manager is a highly qualified specialist in the economic field, a first-class analyst who has all known methods of economic and financial analysis, is able to identify the causes of deviations from the planned and normative values of the analyzed indicators and, most importantly, as a financial erudite, knows what financial decisions need to be made at the crucial moment. One of the most important aspects of a financial manager's work is providing economic activity with the necessary financial resources. Adhering to all known principles of financial management, at the most relevant moment for the enterprise, for example, during the best position on the market, when there is the greatest demand for its products, the manager must make informed decisions about the development of new types of products (keeping in mind the life cycle schedules of goods) or about their modernization, in order to ensure a constant flow of funds to the current account in the future. Special knowledge, understanding of the work and practical skills of a financial manager in the following areas of IT are useful: data science, data analysis and visualization, artificial intelligence, machine learning, cloud computing, blockchain technologies, cyber security. Important skills of a successful financial manager are: stress management, multitasking, adaptability and flexibility, emotional intelligence, willingness to learn, working with new technologies, critical thinking, effective communication, balance of working time and time for rest, change management, knowledge of foreign languages.

Key words: financial manager, financial management, information, specialist competencies, IT skills.

УДК 658.15:005(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-32>

Ковалюк О.М.¹

д.е.н., професор,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Микуляк О.В.²

к.е.н., доцент,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Петик М.І.³

к.е.н., доцент,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

**Oleksiy Kovalyuk, Olesia Mykuliak,
Marta Petyk**

Ivan Franko National University of Lviv

Постановка проблеми. Ефективне управління фінансами підприємства – це мистецтво фахового фінансиста у гострій конкурентній боротьбі зберегти високий рівень прибутковості підприємства, найліпшу його репутацію, доходи всіх учасників капіталу з найменшими ризиками.

Динамічність розвитку сучасного суспільства щораз більше спонукає до пошуку нових підходів та інструментів управління економічними процесами. Фінансовому менеджеру постійно потрібно знаходити способи вирішення бізнес-задач. Значною популярністю користується аналітичний підхід, який базується на критичному аналізі, а також вагомим інструментом управління на сьогодні є інформаційні технології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Достатня кількість публікацій висвітлює проблематику фінансового менеджменту, зокрема, у працях О.Г. Бровокової, Р.М. Гондюл, Н.І. Захарової, К. Івлевої, М.І. Крупки, А.М. Поддєрьогіна, О.І. Яковенко [1, 5, 6, 7, 8, 9], цифрових новацій у наукових роботах А.В. Гевчук, Ю.М. Голей, О.Є. Гудзь, І.А. Дрік, М.В. Максимової, А.А. Шевчук [2, 3, 4, 7], деякі розкривають зміст роботи фінансового менеджера та його функціональні обов'язки [6, 7, 8, 9]. Однак на сьогодні роль фінансового менеджера у розвитку бізнесу посилюється, зростають вимоги до його компетенцій з огляду на тенденції цифрової економіки.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4287-7064>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7644-5493>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6022-2690>

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є систематизувати завдання, функції фінансового управління, виокремити необхідні знання й уміння ефективного фінансового менеджера та поглибити його фаховість відповідно до розвитку ІТ.

Виклад основного матеріалу дослідження. У розумінні змістового наповнення функцій фахівця з управління фінансами підприємства можна виділити два підходи [9, с. 28].

Перший підхід: фінансовий менеджер як фахівець, який забезпечує зв'язок великих підприємств з ринками капіталу. Згідно з цим підходом фінансовий менеджер є зовнішнім суб'єктом стосовно підприємства, яке наймає його для виконання специфічних операцій на ринку капіталу, зокрема, операцій інвестування – позик та послуг спекулятивного характеру.

Другий підхід: фінансовий менеджер – працівник підприємства, який відповідає за вагомі рішення у сфері інвестування та фінансування. З цього погляду фінансовий менеджмент передбачає практичну роботу, яку виконує фахівець, з управління його внутрішніми і зовнішніми фінансовими потоками. У цій ситуації завдання фінансового менеджера визначені діяльністю в таких сферах:

– загальний фінансовий аналіз і планування, у межах якого формулюють загальну фінансову стратегію (ключове питання: чи сприятливе становище підприємства на ринках благ і факторів виробництва та які заходи спричиняють його непогіршення?);

– поточне управління коштами, за якого фінансують поточну діяльність та організацію грошових потоків, що забезпечують платоспроможність підприємства і ритмічність поточних платежів

(ключове питання: чи забезпечують грошові потоки ритмічність платіжно-розрахункової дисципліни?);

– управління фінансовою діяльністю, що забезпечує рентабельну роботу в середньому (ключове питання: чи ефективно працює підприємство?);

– управління інвестиційною діяльністю, яку розуміють у широкому значенні як інвестиції в реальні та фінансові активи (ключове питання: куди вкласти фінансові ресурси з найбільшою ефективністю?);

– управління джерелами фінансових ресурсів як сфера діяльності управлінського апарату, що має на меті забезпечення фінансової стійкості підприємства (ключове питання: звідки взяти необхідні фінансові ресурси?).

Відповідно до цього на фінансового менеджера покладено багато функціональних обов'язків, зокрема [6]: організація фінансової роботи на підприємстві; розроблення планів, прогнозів, проектів вкладення капіталу; оцінювання різних варіантів вкладення капіталу з урахуванням ступеня ризику й обсягу отриманого прибутку, вибір оптимального варіанта; управління активами, пасивами, фінансовими ризиками на підприємстві; проведення валютної та кредитної політики на мікрорівні; аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання; контроль за виконанням запланованих фінансових показників.

Відповідно до функцій, які виконують фінансові менеджери, формулюють головні положення їхньої кваліфікаційної характеристики. Кваліфікаційна характеристика фінансового менеджера передбачає до нього вимоги у сфері теоретичної підготовки і практичних навичок роботи. Вона містить два розділи «повинен знати» та «повинен уміти» (табл. 1).

Таблиця 1

Знання та уміння ефективного фінансового менеджера

Фінансовий менеджер повинен знати:	Фінансовий менеджер повинен уміти:
<ul style="list-style-type: none"> теорію менеджменту і фінансового менеджменту, фінансів, кредиту і грошового обігу; бухгалтерський облік, економічну статистику, чинну статистичну звітність; діюче законодавство України в галузі фінансової, кредитної, валютної, банківської і біржової діяльності; базові нормативно-правові документи з міжнародних розрахунків і зовнішньоекономічної діяльності; види цінних паперів і порядок їхнього обігу; правила й порядок проведення операцій на внутрішньому фінансовому ринку України; основи ведення операцій на міжнародному фінансовому ринку; важливі аспекти економіки суб'єкта господарювання; методологію й методику економічного аналізу; діловодство й кореспонденцію 	<ul style="list-style-type: none"> читати бухгалтерський баланс, тлумачити статистичну, бухгалтерську й оперативну звітність суб'єкта господарювання; розумітися на фінансовій інформації, у тому числі закордонній; аналізувати результати виробничо-торговельної й фінансової діяльності суб'єкта господарювання; оцінювати економічну ефективність заходів з вкладення капіталу; прогнозувати результати вкладання капіталу, оцінювати їх і ухвалювати остаточні фінансові рішення; розробляти програми використання фінансових ресурсів; складати фінансові плани; формувати звіт про використання фінансових ресурсів і виконання показників фінансового плану; готувати документи з фінансових питань для подання їх до банку, податкової служби та інших органів управління; вести листування з фінансових питань з органами управління та іншими суб'єктами господарювання; контролювати за виконанням показників фінансових планів і фінансових програм, ефективним використанням фінансових ресурсів, основних засобів, нематеріальних активів, оборотних коштів

Джерело: сформовано авторами

Фінансовий менеджер повинен використовувати всі наявні методи і форми фінансування бізнесу. Також він змушений завжди пам'ятати про те, що вартість підприємства має постійно зростати, і тоді обов'язково збільшуватимуться доходи всіх власників за мінімізації фінансового ризику.

Щораз більше підприємств зосереджуються на досягненні одночасно екологічних, економічних і соціальних цілей, не виокремлюючи лише якусь одну. Зростання ролі сталого фінансування в контексті реалізації концепцій «зеленої» економіки призводить до того, що підприємства стають щораз більше зацікавленими у сталому інвестуванні, а це створює попит на фахівців, які вміють оцінювати екологічні, соціальні та корпоративні аспекти інвестицій.

Бізнес-середовище перебуває під впливом численних об'єктивних та суб'єктивних чинників, що супроводжується кардинальною трансформацією усталеної моделі підприємницької діяльності. Керівництво підприємств щодня стикається з складнішими та непередбачуваними зовнішніми і внутрішніми викликами. Досвід подолання наслідків пандемії Covid-19, сучасні особливості функціонування військової економіки загартували вітчизняних управлінців і фінансистів у конкурентній боротьбі на ринку, змушуючи адаптуватись до нових умов та, за потреби, перебудувати налагоджені бізнес-процеси з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства. Також новітні технології, цифрова трансформація та автоматизація господарських операцій не лише передбачають нові виклики, а й відкривають можливості, створюючи конкурентні переваги завдяки покращенню ключових характеристик підприємницької діяльності. За умов нового бізнесового ландшафту зростає роль фінансового менеджера та його команди в управлінні підприємством в цілому.

Фінансова служба – це підрозділ, що працює з інформацією, а не створює безпосередньо товар чи послугу. У цьому контексті опанування IT-навичок стає істотною та необхідною передумовою ефективного управління компанією. Актуальними сьогодні є спеціальні знання, розуміння роботи й практичні уміння фінансового менеджера у таких сферах IT, зокрема [2; 3; 4]:

1. Наука про дані (*Data Science, DS*). Дані є основою для ухвалення поточних фінансових рішень і визначення стратегічних орієнтирів підприємства на підставі аналізу результатів минулих періодів та прогнозування розвитку в майбутньому. Ефективна фінансова аналітика надає підприємству конкурентні переваги, допомагає зменшити витрати та оптимізувати процеси. Для цього фінансовий менеджер повинен володіти практичними навичками програмування (Python, R і SQL) та машинного навчання, мати розуміння математичної статистики, теорії ймовірностей

і регресійного аналізу, знати й використовувати можливості бібліотек Pandas, NumPy, scikit-learn, а також платформ, наприклад, Tableau або Power BI, для візуалізації даних, вміти формулювати чіткі запити, розв'язувати проблеми, представляти результати фінансової аналітики.

2. Аналіз даних і візуалізація (*Data analyst and storytelling*). Ухваленню ефективних рішень сприяють навички бізнес-аналізу та візуалізації даних (пошук, збір, опрацювання й аналізування великих обсягів даних), а потім подання висновків за допомогою графічних елементів, наприклад, діаграм чи анімацій, що полегшує розуміння і сприйняття великого обсягу інформації, а також передання, зберігання, захист інформації та її використання.

3. Штучний інтелект (*Artificial Intelligence, AI*). Ця технологія дає змогу підприємствам автоматизувати процеси, складати корпоративну звітність, аналізувати величезні обсяги даних, отримувати ґрунтовну аналітику, будувати прогностичні моделі та виконувати внутрішні аудиторські операції.

4. Машинне навчання (*Machine Learning, ML*). Цей інструмент, що є різновидом штучного інтелекту (ШІ), дає змогу обробляти й аналізувати великі обсяги неструктурованої інформації, виявляти закономірності та ухвалювати рішення без детального програмування. У фінансовій роботі алгоритми машинного навчання найчастіше використовують фінансові менеджери, робота яких пов'язана зі зберіганням та обробкою терабайтів інформації про клієнтів підприємства, розрахунково-касові платежі, кредитні історії тощо, а також для вирішення задач за допомогою інструментів фінансової математики, зокрема оцінювання ефективності операцій хеджування, формування оптимального інвестиційного портфеля, визначення шкали волатильності, розроблення бізнес-симуляторів у сфері корпоративних фінансів і математичних моделей для виявлення шахрайства. Передумовами використання машинного навчання є знання фінансовим менеджером основних понять лінійної алгебри, статистики, теорії ймовірності, розуміння роботи нейронних мереж, класифікації, кластеризації та методів регресії, володіння навичками програмування (Python, R, Java та C++), вміння використовувати інструменти TensorFlow, Keras, scikit-learn для розроблення моделей, бібліотеки OpenCV для роботи з комп'ютерним баченням (Computer Vision), що дає змогу комп'ютерам і системам отримувати корисну інформацію з цифрових зображень, відео, візуальних даних та виконувати дії або надавати рекомендації на підставі отриманої інформації.

5. Хмарні обчислення (*Cloud Computing, CC*). Перехід на хмарні платформи дає змогу підприємствам зменшити витрати на інфраструктуру, спростити управління даними й масштабувати свої ресурси відповідно до потреб. Ця

технологія кардинально змінила підхід до зберігання й обробки інформації, гарантуючи гнучкість, високу продуктивність і безпеку, які недоступні у традиційних серверних системах. У фінансах використовують хмарні обчислення для масштабування транзакцій і захисту даних.

6. Блокчейн-технології (*Blockchain Technologies, BT*). Технологія блокчейн гарантує безпеку та надійність у фінансовому секторі, спрощуючи процеси обміну активами й проведення операцій без залучення посередників, зменшуючи витрати на обробку транзакцій та адміністративні витрати (зменшення паперових видатків), оскільки зникає потреба у посередниках і паперовій роботі. Найчастіше цю технологію використовують при укладенні смарт-контрактів.

7. Кібербезпека (*Cybersecurity*). Кожне підприємство, незалежно від масштабу, може стати ціллю для інтернет-зловмисників. Щоб запобігти витоку інформації, крадіжкам інтелектуальної власності та збоям у роботі операційних систем, потрібні висококваліфіковані спеціалісти, попит на яких постійно зростає. З переходом на цифрові платформи кібербезпека стала критично важливою сферою підприємницької діяльності. Щорічне зростання кількості кібератак потребує значних капіталовкладень у сферу безпеки – захист даних і систем, у т.ч. фінансових. За прогнозами *Cybersecurity Ventures*, 2025 року витрати на кібербезпеку сягнуть \$1 трильйона. Фінансовий менеджер стає

головним «Інвестором» підтримання належного рівня безпеки, він є не просто бухгалтером, а рівноправним учасником команди топ-менеджерів компанії, що визначає стратегічні орієнтири та напрями розвитку, враховуючи вплив безпеки на ефективність роботи підприємства, зважуючи витрати на безпеку і потенційні ризики кіберзагроз. Фінансовий менеджер бере активну участь у створенні системи кібербезпеки компанії, а для цього потрібно володіти аналітичним мисленням, стресостійкістю і здатністю швидко реагувати на виклики.

Глибокі знання і розуміння дії сучасних фінансових інструментів, постійне вдосконалення та здобуття нових професійних навичок щодо управління ризиками й стратегічного планування є істотними, але недостатніми передумовами успішного подолання будь-яких викликів фінансовим менеджером і забезпечення процвітання підприємства. Адже фінанси – це не лише цифри, це також ефективне спілкування, лідерство та командна робота задля досягнення поставлених цілей і вирішення проблемних завдань. Фінансовий менеджер повинен вміти ефективно комунікувати, вести переговори, розуміти психологію управління та знати механізми підвищення мотивації команди. Такі навички дають змогу формувати сильну корпоративну культуру і підтримувати високий рівень залученості усіх учасників команди, що є надзвичайно важливим, особливо у кризові періоди. «М'які» навички успішного фінансового менеджера наведено на рис. 1.

Головні навички успішного фінансового менеджера	стрес-менеджмент
	багатозадачність
	адаптивність та гнучкість
	емоційний інтелект
	готовність навчатись
	робота з новими технологіями
	критичне мислення
	ефективна комунікація
	баланс робочого часу та часу на відпочинок
	управління змінами
знання іноземних мов	

Рис. 1. Головні навички успішного фінансового менеджера

Джерело: сформовано авторами.

Розвиваючи свої професійні та соціальні навички, фінансовий менеджер стає більш універсальним та ефективним лідером, який вміє адаптуватися до будь-яких викликів і досягати стратегічних цілей підприємства.

Ключовими напрямками роботи ефективного фінансового менеджера є [4; 6]:

- формування довготермінової фінансової стратегії відповідно до мети, загальних цілей підприємства та зовнішніх економічних умов;

- забезпечення оптимального управління грошовими потоками підприємства з метою забезпечення його ліквідності;

- постійний моніторинг та оптимізація витрат для підвищення ефективності використання ресурсів;

- розроблення стратегій і проведення переговорів для забезпечення підприємства достатніми фінансовими ресурсами;

- аналіз ринкових умов та тенденцій на фінансовому ринку з метою ухвалення обґрунтованих фінансових рішень;

- своєчасна ідентифікація й управління фінансовими ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства, включаючи валютні ризики і ризики неплатежів;

- впровадження новітніх технологій (використання сучасних фінансових інструментів та програмного забезпечення) для автоматизації і підвищення ефективності фінансових процесів на підприємстві;

- тісна співпраця з іншими підрозділами з метою напрацювання єдиної стратегії розвитку підприємства, належного фінансового забезпечення усіх напрямів господарської діяльності;

- систематичне й комплексне підвищення кваліфікації та обізнаності про нові тенденції у фінансовій сфері, розширення й оновлення професійних знань, вміння їх застосовувати на практиці;

- розвиток фінансових компетенцій команди, активне навчання і постійний розвиток фінансової грамотності співробітників;

- дотримання високих етичних стандартів у фінансовій діяльності та забезпечення прозорості фінансових операцій.

Сучасне бізнес-середовище швидко змінюється, і саме професійні знання та практичні навички визначають цінність фінансового менеджера у світі фінансів. Ефективний фінансовий менеджер знає фінансовий стан підприємства, вміє знаходити можливості для зростання та допомагає компанії долати складнощі цифрової трансформації. Ключ до успіху фінансового менеджера – це постійне навчання та адаптація до нових викликів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бровокова О. Г., Яковенко О.І., Гондюл Р. М. Фінансове управління, як основний засіб підвищення конкурентоздатності фірми. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 2. С. 4–12. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=ecmebi_2018_2_3 (дата звернення: 22.02.2025).

2. Гевчук А. В., Шевчук А.А. Мережева (підтримуюча) інфраструктура і штучний інтелект в управлінні бізнес-процесами – основа формування цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023, Вип. 8 (08) (Вересень), С. 207–12. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3962/3885> (дата звернення: 22.02.2025).

3. Голей Ю.М., Дрік І.А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. *Виклики та проблеми сучасної науки* [Електронний ресурс]: зб. наук. пр. – Дніпро: [б.в.], 2023. Т. 1. 623 с. URL: <https://fti.dp.ua/conf/2023/05247-0555/> (дата звернення: 22.02.2025).

4. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_3 (дата звернення: 22.02.2025).

5. 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> (дата звернення: 22.02.2025).

6. Івлева К. Яким має бути фінансовий менеджер. *Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/471317/kateryna-ivlyeva-yakym-maye-butiy-finansoviy-menedzher> (дата звернення: 22.02.2025).

7. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064> (дата звернення: 22.02.2025).

8. Фінансовий менеджмент: підручник / А.М. Поддєрьогін, Н.Д. Бабяк та ін.; кер.авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.

9. 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.

REFERENCES:

1. Brovokova O. H., Yakovenko O. I., Hondyul R. M. (2018) Finansove upravlinnya, yak osnovnyu zasib pidvyshchennya konkurentozdatnosti firmy. [Financial management as the main means of increasing the competitiveness of the firm.]. *Economics. Finance. Law*. No. 2, pp. 4–12. Available at: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT

=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecmebi_2018_2_3 (access date: 22.02.2025).

2. Hevchuk A. V., Shevchuk A.A. (2023). Mer-ezheva (pidtrymuyucha) infrastruktura i shtuchnyy intelekt v upravlinni biznes-protseamy – osnova formuvannya tsyfrovoyi ekonomiky [Network (supporting) infrastructure and artificial intelligence in business process management – the basis for the formation of a digital economy]. *Digital Economy and Economic Security*. No. 8 (08) (Veresen'), pp. 207–12. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3962/3885>

3. Holey Yu.M., Drik I.A. (2023). Analiz vyko-rystannya shtuchnoho intelektu v systemakh upravlin-nya biznes-protseamy: perevahy ta nedoliky [Analysis of the use of artificial intelligence in business process management systems: advantages and disadvantages]. *Challenges and problems of modern science. collection of scientific works*. Dnipro. Vol. 1. pp. 623. Available at: <https://fti.dp.ua/conf/2023/05247-0555/> (access date: 22.02.2025).

4. Hudz' O. Ye. (2018). Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnostey ta oriyentyriv upravlinnya pidpryyemstvamy [Digital economy: changing values and guidelines for enterprise management] *Economics. Management. Business*. No. 2. pp. 4–12. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_3 (access date: 22.02.2025).

5. Zakharova N. (2023). Finansovyy menedzhment ta yoho osoblyvosti v umovakh voyennoho stanu [Financial management and its peculiarities in martial law.] *Economic Horizons*. No. 4(26). pp. 38–47. Available at: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/291788/285226> (access date: 22.02.2025).

6. Ivleva K. (2020). Yakym maye buty finansovyy menedzher [What should a financial manager be like]. *Finance.ua*. Available at: <https://news.finance.ua/ua/news/-/471317/kateryna-ivlyeva-yakym-maye-but-y-finansovyy-menedzher> (access date: 22.02.2025).

7. Maksimova M. V. (2019). Systema finansovoho menedzhmentu v umovakh rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky [Financial management system in the context of the development of the digital economy]. *Effective economy*. No.5 Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064> (access date: 22.02.2025).

8. Podderyogin A. M. (2017). Finansovyy menedzhment: pidruchnyk [Financial management: textbook]. A.M. Podderyogin, N.D. Babyak and others; editor and scientific editor prof. A.M. Podderyogin. Kyiv: KNEU. 534 p. (in Ukrainian).

9. Krupka M. I. (2019). Finansovyy menedzhment: pidruchnyk [Financial management: textbook]. a red. d-ra ekon. nauk, prof. M. I. Krupky; M. I. Krupka, O. M. Kovalyuk, V. M. Kovalenko ta in. L'viv: LNU imeni Ivana Franka. 2019. 440 p. (in Ukrainian)