

**FEATURES OF MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC  
ACTIVITIES IN THE SOCIAL PROTECTION BODIES OF THE POPULATION  
UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL**

**Serhiy Romaniv<sup>1</sup>, Oleksandr Polianychko<sup>2</sup>, Maksym Shchelkunov<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> PhD student, Kyiv International University, Kyiv, Ukraine

Email: romanivsergey83@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5450-5308>

<sup>2</sup> PhD student, Classic Private University, Zaporizhzhia, Ukraine

Email: alexpolyana15@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3858-2928>

<sup>3</sup> PhD student, Classic Private University, Zaporizhzhia, Ukraine

Email: akkermanold123@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0851-1722>

**ABSTRACT.** Management of financial and economic activities in the social protection bodies of the population in the conditions of martial law requires a special approach and is considered taking into account the complexities and challenges that arise in these conditions. Activities can be significantly complicated due to sudden changes in the economic and social environment. Martial law can present great challenges to organizations, but proper management and adaptation can help them remain resilient and effective. All activities are affected by a number of factors: safety of workers and property, provision of defense and security funding, communication restrictions, the need for cooperation with military structures to ensure the country's defense and security needs. Management of financial and economic activities in state organizations in the conditions of war requires responsibility, flexibility and readiness for unforeseen situations. After the end of martial law, all state-owned enterprises may face the challenges of stabilizing and restoring economic activity in conflict-affected areas.

**Keywords:** management, economic activity, financial and economic activity of social protection bodies, efficiency of activity, management of financial and economic activity, economy under martial law.

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
В ОРГАНАХ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Сергій Романів<sup>1</sup>, Олександр Полянничко<sup>2</sup>, Максим Щелкунов<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Аспірант, Київський міжнародний університет, Київ, Україна

Email: romanivsergey83@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5450-5308>

<sup>2</sup> Аспірант, Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна

Email: alexpolyana15@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3858-2928>

<sup>3</sup> Аспірант, Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна

Email: akkermanold123@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0851-1722>

**РЕЗЮМЕ.** В умовах воєнного стану особливо актуальним стає питання ефективного управління господарською діяльністю органів соціального захисту населення. Воєнний стан не тільки ставить під загрозу соціальні структури та економічні процеси, але і вимагає швидких та ефективних рішень у сфері соціального захисту громадян. У даній статті розглядаються особливості управління господарською діяльністю в органах соціального захисту населення під час воєнного стану.

Один з ключових аспектів управління господарською діяльністю під час воєнного стану - це аналіз та адаптація до змін соціальних потреб населення. Воєнні події можуть викликати значні зміни в структурі зайнятості, здоров'ї та освіті. Органи соціального захисту повинні швидко реагувати на ці зміни, розробляти програми підтримки та забезпечувати соціальну справедливість у надзвичайних обставинах.

У статті досліджено зміну теоретичних підходів до визначення терміну «управління», а також відмінності та особливості застосування даного терміну вітчизняними та іноземними науковцями. Визначено моделі ефективності діяльності органів соціального захисту населення, їх зміст, переваги, недоліки та зроблено висновки щодо застосування даних моделей у сучасній практиці. Сформовано концепцію управління органів соціального захисту населення в умовах воєнного стану. Проаналізовано підходи до визначення терміну «фінансово-господарська діяльність» у вітчизняному законодавстві та визначення терміну науковцями. Систематизовано чинники, які можуть здійснювати вплив на фінансово-господарську діяльність органів соціального захисту населення та поділено їх на фактори, що здійснюють суттєвий вплив на стан фінансово-господарської діяльності органів соціального захисту населення та слабо регульовані фактори. Також уточнено визначення терміну «управління фінансово-господарською діяльністю» органів соціального захисту населення.

**Ключові слова:** управління, господарська діяльність, фінансово-господарська діяльність органів соціального захисту населення, ефективність діяльності, управління фінансово-господарською діяльністю, економіка в умовах воєнного стану.

### **Постановка проблеми та її актуальність.**

В умовах воєнного стану, важливо визначити специфіку управління органами соціального захисту населення. Світовий досвід та вітчизняна практика вказують на необхідність адаптації управлінських процесів до швидкозмінних умов, врахування специфічних потреб населення в кризові періоди, та розроблення механізмів ефективного реагування на надзвичайні ситуації. Це передбачає детальний аналіз зовнішніх і внутрішніх

факторів, що впливають на фінансово-економічну діяльність органів, та розроблення стратегій, що забезпечують їх стабільність та готовність до швидких змін.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблема управління фінансово-господарською діяльністю органів соціального захисту населення приділено значну увагу в наукових працях Поддєрьогіна А.М., Володіна А.А., Шваба Л. І., Сладкевича В. П., Чернявського А.Д., Болюха М. А., Заросило А.П., Савицької Г.В., Косової Т.Д., Осовської Г.В. та ін. Безперечно, дослідження вітчизняних науковців мають вагомий внесок в теорію та практику управління діяльністю державних органів. Однак, науковий доробок щодо специфіки управління в українських органах соціального захисту під час воєнного стану залишається недостатньо розробленим, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Структура системи соціального захисту населення в Україні складається з різних компонентів, призначених для забезпечення соціального добробуту громадян. Основні елементи системи включають:

- Пенсійна система:

Страхова пенсія: громадяни, які мають страховий стаж та сплачували страхові внески, мають право на страхову пенсію.

Соціальна пенсія: надається особам, які не мають достатнього страхового стажу, але є у складних соціально-економічних умовах.

- Соціальне страхування:

Страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

- Допомога по безробіттю:

громадяни, які втратили роботу, можуть отримувати певний період фінансової підтримки.

- Допомога дітям і матерям:

допомога при народженні дитини;

допомога по догляду за дитиною до досягнення нею певного віку;

соціальні виплати на дітей.

- Медичне страхування:

загальнонаціональна медична страховка.

соціальна допомога у здобутті лікарської допомоги.

- Соціальні послуги:

соціальна допомога сім'ям з дітьми: програми підтримки сімей, які опинилися в складних життєвих обставинах;

допомога літнім людям: центри для літніх людей; послуга догляд вдома;

соціальне партнерство та волонтерська діяльність: співпраця з громадськими, благодійними, міжнародними організаціями, волонтерські ініціативи;

соціальна реабілітація: програми для осіб з обмеженими функціональними можливостями; підтримка в інтеграції в суспільство.

Кожна з цих категорій має свої специфічні програми та умови, а структура соціального захисту може змінюватися відповідно до законодавства та політичних рішень, прийнятих в Україні. Уряд та неприбуткові організації працюють над покращенням системи соціального захисту та розширенням доступу до соціальних послуг.

**Метою статті** є дослідження термінів «управління», «фінансово-господарська діяльність», виявлення факторів впливу на фінансово-господарську діяльність органів соціального захист населення та формування авторського визначення терміну «управління фінансово-господарською» діяльністю органів соціального захист населення.

**Основні результати дослідження.** Не дивлячись на те, що думки науковців стосовно визначення процесу управління мають розбіжності, більшість іноземних авторів пов'язують його з такими категоріями, як результативність та ефективність, що, на нашу думку, є обґрунтованим [13, с.3]. Результативність, на думку більшості науковців, означає виконання завдання оптимально і отримання максимального результату (випуск продукції) з мінімальним обсягом витрат. Ефективність, як свідчить проведене дослідження, означає «виконання правильних завдань», тобто виконання тих завдань, що допоможуть організації досягнути поставлених цілей.

Так, на думку Намлієва Є. і Кацицьки Г., важливою умовою забезпечення визначеної мети є чітке розуміння принципів формування ефективного механізму регулювання господарської діяльності та дії його системних елементів (планування та прогнозування) у зв'язку з адекватною стратегією економічної безпеки у кризові періоди розвитку економіки. При цьому, на думку авторів, актуальним питанням виявляється дослідження причин виникнення кризових ситуацій на різних рівнях функціонування економік, теоретичне обґрунтування формування системи антикризового управління і механізмів регулювання економічної діяльності суб'єктів господарювання [16, с. 6-7]. До того ж, як вважають дослідники, визначними характерними особливостями сучасної економіки, що здійснюють вплив на господарську діяльність цих суб'єктів та її результативність, є динамічні зміни умов функціонування та чинників формування бізнес-простору, глобальний масштаб цих змін та їх системні наслідки, які спричиняють кризові явища на рівні економічних систем національних господарств, регіонів і окремо взятих підприємств [18, с. 26].

Отже, управління, як основна ланка суцільного процесу у забезпеченні організації сталого розвитку суспільного життя країни, особливо в умовах воєнного стану, та його ефективного функціонування, має сприяти «збереженню економічної рівноваги шляхом адекватної реакції на виклики часу та наявні загрози щодо виникнення кризових ситуацій...» [17, с. 165].

Розглянемо еволюцію теоретичних підходів до визначення терміну «управління»:

Поддєрьогін А. М. [11, с.9] – система економічного управління виробництвом, яка включає сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління;

Володин А.А. [10, с.12] – сукупність заходів і рішень на основі їх підготовки та аналізу і відповідно до стратегічних і фактичних цілей, завдань, планів діяльності;

Шваб Л. І. [12, с.56] – цілеспрямована координація суспільного виробництва;

Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. [9, с.46] – процес, який забезпечує при використанні за цільовим призначенням необхідне функціонування об'єкта управління шляхом збирання та обробки інформації про стан об'єкта, його внутрішнє і зовнішнє середовище для вироблення, прийняття та реалізації рішення щодо дієвого впливу на об'єкт управління для досягнення поставленої мети;

Стахурський В.О. [8, с.101] – процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з тим, щоб досягти координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань;

Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. [6, с.140] – процес або послідовність дій, які могли бути здійснені та які формують управлінський вплив;

Осовська Г.В. [7, с.54] – процес та робота по досягненню цілей за допомогою інших – це серія неперервних взаємопов'язаних дій. Дії, кожна з яких є процесом, називають управлінськими функціями. Сума всіх функцій є процесом управління;

Management, Ninth Edition Richard L. Daft, with the assistance of Patricia G. Lane [15, с.5] – ефективно і продуктивно досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, лідерства (керівництва) і контролю над організаційними ресурсами;

Peter F. Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. [14, с.10] – робота, яка характеризує сучасну організацію і робить її ефективною, передбачає наявність і використання специфічних навичок, інструментів і методів;

Bhat, M. S.; Rau, A. V. [13, с.3] – мистецтво виконувати роботу з людьми та за їх допомогою. Це тягне за собою координацію людських зусиль і матеріальних ресурсів на досягнення організаційних цілей.

У той час, як ефективна результативність направлена на технічне виконання будь-якої роботи, ефективність спрямована на результати чи на досягнення цілей організації. Пов'язуючи ефективність з процесами управління в органах соціального захисту населення, нами досліджено чотири моделі визначення ефективності діяльності підприємства, що пройшли еволюцію формування з ХХ ст. та по-різному позиціонуються, фактори розвитку, цілі та відношення до зовнішнього середовища.

Сутність діяльності державних підприємств як об'єктів управління:

Перша модель – модель механістичної конструкції організації (модель раціональної бюрократії). Засновники теорії є родоначальник цього наукового напрямку – Ф. Тейлор. Була сформована наприкінці минулого століття й одержала широке поширення в першій чверті ХХ ст. Дана модель розглядає підприємство як механізм, що представляє собою комбінацію основних виробничих факторів: засобів виробництва, робочої сили, сировинних матеріалів, цілями якого є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обороту капіталу. Для їхнього досягнення з максимальною ефективністю і при мінімальних витратах ресурсів необхідно оптимально використовувати усі види ресурсів. Тому менеджмент організації повинний бути орієнтований у першу чергу на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Дана модель дозволяє установити техніко-економічні зв'язки і залежності різних факторів виробництва. Але недостатньо враховуються роль і значення людського фактора в ефективній роботі організації, а як базу використовують такі положення шкіл наукового менеджменту, що критично оцінюються сучасною наукою і практикою.

Інша модель – теорія людських відносин і поведінкових наук. Авторами моделі є Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард і Ф. Селзник. Її розробки відносяться до 30-х років. Ця модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. Модель організації будується виходячи з головного положення теорії про те, що найважливішим фактором продуктивності на підприємстві є людина як соціальний діяч. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Іншими словами, моделюється система підтримки людських відносин усередині організації. Цей підхід вимагає розробки спеціальних методів, що дозволяють робити оцінку якості праці, здоров'я організації в широкому значенні і виявляти внутрішні процеси, що вимагають уживання заходів з метою підвищення продуктивності праці. Але можливості даної моделі обмежуються тим, що увага

концентрується тільки на одному внутрішньому факторі – людському ресурсі і підпорядкуванні йому всіх інших факторів виробництва.

Наступна модель – загальна теорія систем або класична. Засновником моделі є А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, І.В. Блауберг, Е.Г. Юдін, В.В. Дружинін, В.Н. Садовський, В.Г. Афанасьєв 60-75 р. ХХ ст. Розкриває сутність підприємства у виді складної ієрархічної системи, яка тісно взаємодіє з оточенням. Її головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому з зовнішнім середовищем. Організація розглядається в єдності її складових частин, що нерозривно зв'язані з зовнішнім світом. Але не враховується періодичність кризових явищ, що руйнують єдність складових частин системи.

Остання модель – сформована Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон у 80-х роках ХХ ст. Представляє підприємства як громадські організації, у діяльності яких зацікавлені різні групи як усередині, так і поза їхніми межами. Взаємозв'язок підприємств полягає в тому, що вони для колективного, заснованого на поділі праці, виробництва товарів і послуг використовують ресурси, надані постачальниками, інтереси яких у свою чергу задовольняються продукцією підприємств. Таким чином, цілі підприємств трактуються не стільки в плані виробництва і збуту яких-небудь продуктів і одержання прибутку, скільки з позицій задоволення різних запитів зв'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. За основу, що враховує їхні інтереси, приймається перевищення вартості послуг, що надаються організацією, у порівнянні з її ресурсними витратами. Робота організації оцінюється за такими напрямками, як використання критеріїв соціально-економічної ефективності, політика ув'язування власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу та суспільства в цілому. Наявність «кланових груп», зацікавлених в прибутковості підприємств навіть за відсутності економічних можливостей отримання прибутків (отримання прибутків з дотацій).

Результати дослідження надають можливість зробити наступний висновок: моделі не враховують вплив факторів внутрішнього середовища, вони розглядають підприємства як замкнуті системи, що унеможлиблює використання даних моделей в умовах ринкового конкурентного середовища. Саме ці обмеження є передумовою подальшого розвитку теорії управління ефективністю діяльності підприємств у напрямку врахування впливу зовнішніх чинників на внутрішню динаміку організації.

Аналіз моделей показує, що відсутні організації, що будували б свою діяльність у повній відповідності з будь – якою моделлю. Найчастіше при застосуванні тієї чи іншої

моделі спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших, наприклад, від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів, до моделі, що представляє собою відкриту систему, результати діяльності якої визначаються за системним ефектом [7, с. 241 – 254].

Дане дослідження дозволяє сформулювати концепцію управління органів соціального захисту населення в умовах воєнного стану.

Концепція управління органом соціального захисту населення в умовах воєнного стану передбачає поряд з іншим управління фінансово-господарською діяльністю.

Звернувшись до законодавчих нормативних активів, зокрема до Листа Комітету Верховної Ради з питань фінансів і банківської діяльності №06-10/565 від 01.10.2001 року «Щодо застосування терміну «фінансово-господарська» діяльність», можна зробити висновок, що терміни «фінансово-господарська діяльність» і «господарська діяльність» за своєю економічною суттю є тотожними. Розглянемо визначення терміну «господарська діяльність» у чинному законодавстві.

Податковий Кодекс України, стаття 14 визначає господарську діяльність як діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами.

Господарський Кодекс України, стаття 3 визначає діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Ряд науковців виокремлюють термін «фінансово-господарська діяльність», надаючи йому власне визначення.

Так, В.В. Ковальов визначає господарську діяльність як безперервний процес залучення різного роду ресурсів, об'єднання їх в процесі виробництва для отримання деякого фінансового результату [3,с.14]. Іноземний науковець Н.П. Любушин у навчальному посібнику визначає фінансово-господарську діяльність як цілеспрямовану діяльність на основі прийнятих рішень, кожне з яких оптимізується на основі інтуїції або розрахунків [5,с.282].

Проаналізувавши запропоновані визначення, можемо сформулювати наступне власне визначення терміну "управління фінансово-господарською діяльністю органів



**соціального захисту населення**": це процес, який передбачає цілеспрямоване керування фінансовими та матеріальними ресурсами в межах органів соціального захисту для забезпечення ефективної роботи, виробництва та надання послуг. Управління включає планування, організацію, координацію та контроль за використанням ресурсів з метою досягнення визначених цілей та виконання завдань, при цьому адаптуючись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Основні фактори, що впливають на фінансово-господарську діяльність органів соціального захисту, включають як внутрішні, так і зовнішні аспекти. Важливо зазначити, що деякі з цих факторів можуть бути слабо регульовані і вимагають від органів здатності швидко адаптуватися до динамічних змін у середовищі. Це передбачає необхідність постійного моніторингу, діагностики та аналізу позитивних і негативних тенденцій, що можуть впливати на фінансовий стан та загальну ефективність діяльності.

### **ВИСНОВКИ.**

Вивчивши особливості управління фінансово-господарською діяльністю в органах соціального захисту населення, можна зробити висновок, що в контексті останніх кризових років української економіки, зокрема під час воєнного стану, така діяльність стикається з значними викликами. Виявилася критичною потреба в гнучкості, оперативності та здатності до стратегічного планування. Це необхідно для забезпечення ефективної підтримки та допомоги населенню в умовах, що швидко змінюються. Важливим є врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на фінансово-господарську діяльність, а також розробка адекватних механізмів реагування на кризові явища. Здатність органів соціального захисту ефективно управляти ресурсами, адаптуватися до змін та передбачати можливі ризики є ключовими для забезпечення стабільної підтримки населенню в складних умовах.

На основі проведеного аналізу особливостей управління фінансово-господарською діяльністю в органах соціального захисту населення, можна запропонувати наступні рекомендації:

**Підвищення гнучкості управлінських процесів:** Забезпечити більшу адаптивність управлінських структур до змінних умов, шляхом розробки та впровадження гнучких процедур, які дозволять швидко реагувати на кризові ситуації.

**Зміцнення стратегічного планування:** Розробити довгострокові та короткострокові стратегічні плани, що включають сценарії різних кризових ситуацій, а також чіткі механізми їх реалізації.

**Оптимізація розподілу ресурсів:** Провести аналіз поточного розподілу фінансових та матеріальних ресурсів і внести корективи для забезпечення їх ефективного використання, особливо у випадках надзвичайних ситуацій.

**Підвищення кваліфікації персоналу:** Організувати регулярні тренінги та навчальні курси для співробітників органів соціального захисту, аби підвищити їх компетентність в областях кризового менеджменту, стратегічного планування та оперативного рішення проблем.

**Розвиток системи моніторингу та оцінки:** Встановити систему постійного моніторингу та оцінки фінансово-господарської діяльності, яка дозволить своєчасно виявляти проблеми та коригувати діяльність відповідно до змінюючихся умов.

**Покращення комунікації та взаємодії з громадськістю:** Розвивати ефективні канали комунікації з населенням і іншими зацікавленими сторонами для забезпечення прозорості управлінських рішень та підвищення довіри громадян до органів соціального захисту.

**Впровадження інноваційних технологій:** Застосування сучасних ІТ-рішень та інноваційних підходів для оптимізації управлінських процесів, покращення якості послуг та ефективності реагування на виклики, що постають перед органами соціального захисту. Це може включати автоматизацію деяких процесів, використання систем електронного документообігу, а також розробку онлайн-платформ для спілкування з громадянами.

**Забезпечення резервування ресурсів:** Створення резервних фондів або запасів ресурсів, що можуть бути швидко мобілізовані в разі необхідності для реагування на надзвичайні ситуації або кризові явища.

**Посилення взаємодії з партнерами та стейкхолдерами:** Розширення співпраці з іншими урядовими та неурядовими організаціями, міжнародними інституціями та громадськими об'єднаннями для обміну досвідом, отримання додаткових ресурсів та підвищення ефективності діяльності.

**Аналіз законодавчої бази:** Перегляд та аналіз чинного законодавства з метою виявлення потенційних перешкод у фінансово-господарській діяльності та розроблення пропозицій щодо їх виправлення або удосконалення.

Впровадження цих рекомендацій допоможе органам соціального захисту населення підвищити ефективність управління фінансово-господарською діяльністю, краще реагувати на виклики, що стоять перед ними, та забезпечити більш якісну та своєчасну підтримку населенню в умовах змінюючогося середовища.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України. (2010). Відомості Верховної Ради України, № 2755-VI. Available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Господарський кодекс України. (2003). Відомості Верховної Ради України, № 436-IV. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Ковалев, В. В., & Волкова, О. Н. (2007). Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. для вузов. Москва: Велби, Проспект, 424 с.
4. Корженевська, В. М. (2011). Дослідження факторів впливу на фінансовий стан підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, (7), 102-106.
5. Любушин, Н.П., Лещева, В.Б., & Дьякова, В.Г. (2002). Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 471 с.
6. Менеджмент організації: навчальний посібник. (2013). Маркіна, І.А., Біловол, Р.І., & Власенко, В.А. (Авт.). Київ: ЦУЛ, 248 с.
7. Осовська, Г. В., & Осовський, О. А. (2007). Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Кондор, 676 с.
8. Стахурський, В.О. (2009). Організація планування та управління підприємствами галузі: Конспект лекцій. Київ: НУХТ, 113 с.
9. Сучасний менеджмент організацій: Навчальний посібник. (2007). Сладкевич, В. П., & Чернявський, А. Д. (Авт.). Київ: МАУП, 488 с.
10. Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник. (2011). Под ред. Володина, А.А., 2-е изд. Москва: Инфра-М, 510 с.
11. Фінансовий менеджмент: Підручник. (2005). Поддєрьогін, А. М. (ред.). Київ: КНЕУ, 535 с.
12. Шваб, Л. І. (2005). Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, 2-е видання. Київ: Каравела, 568 с.
13. Bhat, M. S., & Rau, A. V. (2008). Managerial Economics and Financial Analysis. Hyderabad: BS Publications, 363 pages. ISBN: 978-81-7800-153-1.
14. Drucker, P.F. (1986). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Truman Talley Books - E.P. Dutton, 553 pages. ISBN: 0-525-24463-8.
15. Daft, R.L., & Lane, P.G. (2010). Management (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 890 pages.
16. Namliiev, Y & Kacicka, G. (2022). TOPICAL PROBLEMS OF REGULATING THE ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES AND DEVELOPING A SYSTEM OF ANTICRISIS MANAGEMENT IN MARKET CONDITIONS, *New Knowledge Journal of*

Science, Vol. 11 No. 4, pp. 5-12. Available at:  
[https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf\\_379](https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379)

17. Кацицка, Г. & Осипов, Д.М. (2023). АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 33, 161-165. DOI 10.32782/pma2663-5240-2023.33.30

18. Намлієв, Є., & Кацицка, Г. (2023). ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. *Київський економічний науковий журнал*, (2), 26-33. DOI 10.32782/2786-765X/2023-2-4

### References

1. Podatkovi kodeks Ukrainy. (2010). [Tax Code of Ukraine from December 2, 2010 No 2755-VI]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

2. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. (2003). [Commercial Code of Ukraine from January 16, 2003 No 436-IV]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

3. Kovalev, V.V., & Volkova, O.N. (2007). Analiz khoziaistvennoi deiatel'nosti predpriatiia [Analysis of the economic activity of the enterprise]. Moskva: Velbi, Prospekt. 424 pp.

4. Korzhenevska, V.M. (2011). Doslidzhennia faktoriv vplyvu na finansovyi stan pidpriemstva [Study of factors influencing the financial status of the enterprise]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, (7), 102-106.

5. Liubushin, N.P., Leshcheva, V.B., & Diakova, V.G. (2002). Analiz finansovo-ekonomicheskoi deiatel'nosti predpriatiia [Analysis of financial-economic activity of the enterprise]. Moskva: IUNITI-DANA. 471 pp.

6. Markina, I.A., Bilovol, R.I., & Vlasenko, V.A. (2013). Menedzhment orhanizatsii [Organization management]. Kyiv: TsUL. 248 pp.

7. Osovskaya, G.V., & Osovskiy, O.A. (2007). Menedzhment orhanizatsii [Management of organizations]. Kyiv: Kondor. 676 pp.

8. Stakhurskiy, V.O. (2009). Orhanizatsiia planuvannia ta upravlinnia pidpriemstvamy haluzi [Organization of planning and management by industry enterprises]. Kyiv: NUHT. 113 pp.

9. Sladkevych, V.P., & Cherniavskiy, A.D. (2007). Suchasnyi menedzhment orhanizatsii [Modern management of organizations]. Kyiv: MAUP. 488 pp.

- 
10. Volodin, A.A. (Ed.). (2011). Upravlenie finansami. Finansy predpriatii [Finance management. Finances of enterprises] (2nd ed.). Moskva: Infra-M. 510 pp.
11. Podderyogin, A.M. (Ed.). (2005). Finansovyi menedzhment [Financial management]. Kyiv: KNEU. 535 pp.
12. Shvab, L.I. (2005). Ekonomika pidpriemstva [Enterprise economics] (2nd ed.). Kyiv: Karavela. 568 pp.
13. Bhat, M.S., & Rau, A.V. (2008). Managerial Economics and Financial Analysis. Hyderabad: BS Publications. 363 pp.
14. Drucker, P.F. (1986). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Truman Talley Books - E.P. Dutton. 553 pp.
15. Daft, R.L., & Lane, P.G. (2010). Management (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
16. Namliiev, Y & Kacicka, G. (2022). TOPICAL PROBLEMS OF REGULATING THE ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES AND DEVELOPING A SYSTEM OF ANTICRISIS MANAGEMENT IN MARKET CONDITIONS, *New Knowledge Journal of Science*, Vol. 11 No. 4, pp. 5-12. Available at: [https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf\\_379](https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379)
17. Kacicka, G., & Osypov, D.M. (2023). Antykryzove upravlinnia v pidpriemnytskomu sektori v umovakh rynkovoï ekonomiky: Teoretychnyi aspekt [Crisis management in the entrepreneurial sector in a market economy: Theoretical aspect]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 33, 161-165. DOI 10.32782/pma2663-5240-2023.33.30
18. Namliiev, Ye., & Kacicka, G. (2023). Osoblyvosti funktsionuvannia pidpriemnytskoho sektoru v umovakh finansovo-ekonomichnoi kryzy ta formuvannia mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia [Features of the functioning of the entrepreneurial sector in conditions of financial and economic crisis and the formation of a crisis management mechanism]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (2), 26-33. DOI 10.32782/2786-765X/2023-2-4

