

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2024. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.86>

УДК 658.014.07

О. І. Сахненко,

старший викладач кафедри менеджменту та фінансів,

Національна академія Національної гвардії України, м. Харків

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5168-0064>

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

O. Sakhnenko,

Senior Lecturer of the Department of Management and Finance,

National Academy of the National Guard of Ukraine, Kharkiv

MANAGEMENT OF FINANCIAL ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

У даній статті подано розробку методики управління фінансовою діяльністю організації в сучасних умовах. У якості наукової новизни отриманих результатів виступає розробка теоретико-методологічних засад щодо управління фінансовою діяльністю організації. В даному дослідженні розглянуто вплив пандемії COVID-19 на важливість ефективного управління фінансами в умовах нестабільності та потребу гнучких стратегій для виживання та розвитку. Наведено ряд стратегічних і тактичних аспектів, які дозволяють забезпечити стійкість, ефективність та сталість фінансового стану організації. Наведено найважливіші напрями визначення та оцінки фінансових ризиків, які можуть впливати на організацію. Розглянуто основні тенденції в управлінні фінансовою діяльністю організації. Окрема увага наділена інтенсифікації використання цифрових технологій і автоматизації

рутинних процесів. У даному дослідженні систематизовано основні чинники управління фінансами організації. В статті акцентовано увагу на необхідність застосування Big Data для здійснення точних прогнозів та удосконалення стратегій управління. В даній статті надано різноманітні обмеження, які впливають на ефективність та результативність процесу управління фінансами. Відзначено важливість врахування у якості обмеження глобальних викликів, таких як геополітичні події, міжнародні конфлікти або пандемії. У статті систематизовано ключові особливості удосконалення систем бюджетування організації. В даному дослідженні розглянуто можливі напрями вдосконалення управління фінансами. Окрема увага наділена пошуку стратегії для ефективного подолання можливих труднощів або адаптації до них у процесі управління фінансами. Розглянуто специфіку розвитку стратегій ризик-менеджменту. Зокрема наділено окрему увагу забезпеченню високого рівня прозорості та доступу до фінансової інформації для всіх зацікавлених сторін. Практичне значення отриманих результатів полягає в формуванні відповідних рекомендацій керівництву щодо управління фінансовою діяльністю організації.

This article presents the development of the methodology for managing the organization's financial activities in modern conditions. The scientific novelty of the obtained results is the development of theoretical and methodological principles for managing the organization's financial activities. This study examines the impact of the COVID-19 pandemic on the importance of effective financial management in a volatile environment and the need for flexible strategies for survival and development. A number of strategic and tactical aspects are presented, which allow to ensure stability, efficiency and sustainability of the organization's financial condition. The most important areas of identification and assessment of financial risks that may affect the organization are given. The main trends in the management of financial activities of organizations are considered. Particular attention is paid to the intensification of the use of digital technologies and the automation of routine processes. This study systematizes the main factors of financial management of the

organization. The article focuses on the need to use Big Data to make accurate forecasts and improve management strategies. This article provides various limitations that affect the efficiency and effectiveness of the financial management process. The importance of taking into account global challenges, such as geopolitical events, international conflicts or pandemics, was noted. The article systematizes the key features of improving the organization's budgeting systems. This research examines possible directions for improving financial management. Special attention is given to finding a strategy for effectively overcoming possible difficulties or adapting to them in the process of financial management. The specifics of the development of risk management strategies are considered. In particular, special attention was paid to ensuring a high level of transparency and access to financial information for all interested parties. The practical significance of the obtained results lies in the formation of appropriate recommendations to the management regarding the management of the organization's financial activities.

Ключові слова: *управління, фінансова діяльність, цифрові технології, фінансові ризики, точні прогнози, організація, ризик-менеджмент, бюджетування*

Keywords: *management, financial activity, digital technologies, financial risks, accurate forecasts, organization, risk management, budgeting*

Постановка проблеми. Управління фінансами є важливим фактором для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах бізнес-середовища, яке динамічно змінюється. В умовах обмежених фінансових ресурсів оптимізація робочого капіталу стає критично важливою для підтримки ліквідності та покриття поточних зобов'язань. Управління фінансами допомагає організаціям розробляти ефективні стратегії, планувати використання фінансових ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Правильне податкове планування дозволяє мінімізувати податкові обов'язки та оптимізувати використання фінансових ресурсів. Ефективне управління фінансами сприяє привабленню інвестицій та забезпеченню

довгострокового фінансового здоров'я організації. Зростаюча глобалізація робить фінансове управління ще важливішим, оскільки організації стикаються з ускладненими викликами в управлінні різноманітними валютними ризиками, податковою політикою та міжнародними фінансовими стандартами. Крім того, пандемія COVID-19 підкреслила важливість ефективного управління фінансами в умовах нестабільності та потребу гнучких стратегій для виживання та розвитку.

Усі ці аспекти підкреслюють важливість та актуальність управління фінансами для ефективного функціонування організації в сучасних умовах бізнесу.

З огляду на викладене важливе значення у науково-практичному аспекті займає дослідження проблематики управління фінансовою діяльністю організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових статтях [1-4] систематизовано ключові аспекти покращення інформаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю організації з точки зору оптимізації логістичних процесів. Науково-теоретичне обґрунтування фінансового забезпечення діяльністю організації розглянуто у наукових працях [5-7]. Науково-педагогічним аспектам управління фінансового забезпечення логістичних процесів інформація присвячені дослідження [8-10]. Фінансові механізми управління людським капіталом подані у наукових статтях [11, 12]. Методологічні засади фінансового контролю господарської діяльності організації наведені в дослідження [13-16].

В той же час на сьогодні в спеціалізованій літературі відсутній методичний підхід щодо управління фінансовою діяльністю організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка методики управління фінансовою діяльністю організації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Управління фінансовою діяльністю організації є ключовою складовою ефективного управління загалом. Це включає в себе ряд стратегічних і тактичних аспектів, які дозволяють

забезпечити стійкість, ефективність та сталість фінансового стану організації.

Основними аспектами управління фінансами організації є наступні:

1. Планування бюджету:

розробка реалістичного бюджету на основі стратегічних цілей організації;
визначення прибутку, витрат і інвестицій для досягнення фінансових цілей;

2. Керування робочим капіталом:

забезпечення оптимального рівня запасів, потрібного обсягу кредиторської та дебіторської заборгованості;
мінімізація оборотного капіталу для підтримки ліквідності.

3. Фінансовий аналіз і звітність:

регулярне аналізування фінансових звітів для визначення поточного стану організації;

вивчення фінансових показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. Управління ризиками:

визначення та оцінка фінансових ризиків, які можуть впливати на організацію;

розробка стратегій мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості.

5. Інвестиційне управління:

вибір оптимальних інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків і доходності;

ефективне використання капіталу для максимізації прибутковості.

6. Стратегічне планування:

розробка довгострокових стратегій фінансового розвитку організації;
взаємодія фінансових цілей з загальними стратегічними цілями організації.

7. Податкове планування:

мінімізація податкових обов'язків і оптимізація податкових витрат;
використання податкових стимулів і привілеїв.

8. Ліквідність і фінансова стійкість:

забезпечення достатнього рівня ліквідності для оптимального функціонування організації;

розробка стратегій для збереження фінансової стійкості організації.

Управління фінансовою діяльністю організації вимагає систематичного підходу та постійного моніторингу економічного середовища, щоб ефективно реагувати на зміни та досягати поставлених цілей.

На початку 2020-х років існують деякі основні тенденції в управлінні фінансовою діяльністю організацій. Зокрема, в процесі управління організацією в сучасних умовах слід мати на увазі наступні тенденції:

1. Інтенсифікація використання цифрових технологій і автоматизація рутинних процесів:

використання цифрових інструментів та програмного забезпечення для оптимізації фінансових процесів та збільшення ефективності;

впровадження штучного інтелекту та аналітики для прогнозування фінансових трендів і прийняття управлінських рішень.

2. Віртуалізація та децентралізація:

зростання використання віртуальних фінансових систем та децентралізованих технологій блокчейну для підвищення ефективності та безпеки транзакцій.

3. Фінансова стійкість та ризик-менеджмент:

збільшений акцент на підтримку фінансової стійкості організацій, особливо в умовах економічної нестабільності;

розвиток стратегій ризик-менеджменту для ефективного виявлення, оцінки та контролю ризиків.

4. Етичне управління фінансами:

зростання уваги до етичних аспектів фінансової діяльності, включаючи сталість, соціальну відповідальність та екологічні аспекти;

впровадження етичних стандартів в управлінські рішення та фінансові практики.

5. Збільшення уваги до сталого розвитку:

інтеграція сталого розвитку в стратегічне фінансове планування та управління інвестиціями;

врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників у фінансових стратегіях.

6. Зростання важливості аналізу даних:

використання аналітики для глибокого розуміння фінансових даних та виявлення нових можливостей для оптимізації фінансових ресурсів;

застосування Big Data для здійснення точних прогнозів та удосконалення стратегій управління.

7. Глобалізація та активізація міжнародного фінансового бізнесу:

удосконалення стратегій управління в умовах глобалізації та розширення діяльності компаній за межами національних ринків;

врахування міжнародних фінансових та податкових аспектів.

Ці тенденції відображають сучасні виклики і можливості у сфері управління фінансовою діяльністю, а компанії, які успішно адаптуються до цих змін, можуть забезпечити стабільний та стійкий фінансовий розвиток.

Управління фінансовою діяльністю організації включає в себе велику кількість чинників, які взаємодіють і впливають на фінансовий стан організації.

Основні чинники управління фінансами організації включають:

1. Стратегічне планування:

розробка фінансової стратегії, яка відповідає загальним стратегічним цілям організації;

визначення довгострокових фінансових мета-цілей.

2. Бюджетування:

створення бюджету для планування та контролю фінансових ресурсів;

розподіл ресурсів на окремі відділи та проекти.

3. Фінансовий аналіз:

систематичний аналіз фінансових звітів для оцінки фінансового стану;

вивчення фінансових показників для прийняття управлінських рішень.

4. Робочий капітал:

керування рівнем запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості;

забезпечення ліквідності для покриття поточних зобов'язань.

5. Інвестиції:

визначення та оцінка інвестиційних можливостей;

управління портфелем інвестицій з урахуванням ризиків та доходності.

6. Податкове планування:

мінімізація податкових обов'язків та використання податкових переваг;

вивчення податкових політик та змін в законодавстві.

7. Ліквідність та ризик-менеджмент:

управління ліквідністю та розробка стратегій ризик-менеджменту.

виявлення, оцінка та контроль ризиків.

8. Цільове фінансування:

визначення ефективних джерел фінансування для реалізації стратегічних завдань;

забезпечення оптимальних умов позичкових та капіталовкладень.

9. Політика дивідендів:

визначення стратегії виплати дивідендів та їх розподіл;

баланс між виплатою дивідендів та реінвестицією прибутку.

10. Ефективність управлінських рішень:

прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень на основі фінансового аналізу;

врахування впливу фінансових рішень на стратегічні цілі.

Ці чинники взаємодіють між собою, створюючи комплексний підхід до управління фінансовою діяльністю організації і впливаючи на її стійкість та успішність на ринку.

Управління фінансовою діяльністю організації може зіткнутися з різноманітними обмеженнями, які впливають на його ефективність та результативність. Ось деякі можливі обмеження:

1. Фінансова нестабільність:

економічні коливання та невизначеність можуть ускладнювати фінансове планування та прогнозування;

великі зміни в економічному середовищі можуть ставити організації перед викликами управління ліквідністю та ризиками.

2. Потреби в інвестиціях:

необхідність великих інвестицій для розвитку може створювати фінансовий тиск на організацію;

обмеження доступу до фінансових ресурсів може ускладнювати реалізацію стратегічних проектів.

3. Обмеження доступу до кредиту:

високі процентні ставки або обмежений доступ до кредитів можуть ускладнювати фінансове планування та розвиток;

кредитні обмеження можуть бути обумовлені фінансовою історією організації, економічним середовищем тощо.

4. Податкове та регуляторне середовище:

зміни в податковому законодавстві та регуляторному середовищі можуть впливати на фінансові стратегії організації;

потреба в адаптації до нових нормативів може створювати фінансовий тиск.

5. Вартість капіталу:

високі витрати на залучення капіталу можуть обмежувати фінансову гнучкість організації;

потреба в підтримці емісій облігацій чи залученні кредитів за високими ставками може ставити організацію перед труднощами.

6. Економічні обставини:

загальна економічна ситуація може впливати на споживчість товарів і послуг, що може впливати на фінансові показники організації;

спадковий вплив економічних криз може створювати труднощі для фінансового управління.

7. Сезонність та циклічність:

організації в галузях зі сезонністю або циклічністю можуть зазнавати фінансових коливань, що ускладнює планування та управління фінансами.

8. Глобальні виклики:

геополітичні події, міжнародні конфлікти або пандемії можуть створювати непередбачувані виклики для фінансового управління.

Управління фінансовою діяльністю повинно активно враховувати ці обмеження та шукати стратегії для їх подолання або адаптації до них. Гнучкість та здатність реагувати на зміни в економічному середовищі є ключовими для успіху в управлінні фінансами.

Вдосконалення управління фінансовою діяльністю організації є важливим завданням для забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. Можливими напрямками вдосконалення управління фінансами:

1. Впровадження цифрових технологій:

використання спеціалізованих фінансових програм та інтеграція цифрових інструментів для автоматизації фінансових процесів;

застосування штучного інтелекту для аналізу даних та прогнозування фінансових трендів.

2. Удосконалення систем бюджетування:

розвиток більш гнучких та точних бюджетних моделей;

впровадження системи активного моніторингу та регулярного аналізу бюджету для швидкої реакції на зміни.

3. Вдосконалення фінансового аналізу:

розширення аналізу фінансових показників та звітності для отримання більш повного зображення стану організації;

застосування передових методів аналізу та використання прогностичних моделей.

4. Розвиток стратегій ризик-менеджменту:

активне визначення та оцінка фінансових ризиків;

розробка та впровадження ефективних стратегій для мінімізації та управління ризиками.

5. Стале навчання та розвиток персоналу:

підвищення фінансової грамотності персоналу;

організація тренінгів та семінарів для управлінського персоналу з питань фінансів.

6. Стимулювання ефективного використання робочого капіталу:

оптимізація рівнів запасів та кредиторської та дебіторської заборгованості.

максимізація оборотного капіталу для поліпшення ліквідності.

7. Розширення стратегічного планування:

розробка довгострокових стратегій фінансового розвитку організації.

інтеграція фінансових цілей з загальними стратегічними планами.

8. Акцент на сталому розвитку та соціальній відповідальності:

врахування сталих та етичних аспектів у фінансових рішеннях.

розвиток та впровадження стратегій соціальної відповідальності та сталого розвитку.

9. Аналіз ефективності інвестицій:

використання аналітики для оцінки та вибору ефективних інвестиційних проектів;

моніторинг та аналіз результатів інвестицій з метою вдосконалення стратегій.

10. Збільшення відкритості та прозорості:

забезпечення високого рівня прозорості та доступу до фінансової інформації для всіх зацікавлених сторін;

розробка ефективних систем звітності та комунікації.

Ці напрями дозволяють організаціям адаптуватися до змін у фінансовому середовищі, забезпечуючи більш ефективне та стійке управління фінансами.

Висновки і пропозиції. Отже, проведене дослідження дозволило сформулювати комплексну методику управління фінансовою діяльністю організації.

Науковою новизною отриманих результатів є розробка теоретико-методологічних засад управління фінансовою діяльністю організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в формуванні відповідних рекомендацій керівництву щодо управління фінансовою діяльністю організації.

Напрямок подальшого дослідження може бути формування показників якості управління фінансовою діяльністю організації.

Література

1. Naumenko M., Dikiy A., Butenko N., Valiavska N., Saiensus M., Nikitiuk V. Formation of System of Logistic Service of the Enterprise in the Conditions of Market Relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2020. Volume 8. Issue-5. P. 5494-5499.

2. Ushakova I, Hrabovskyi Y, Szymczyk K. Analytical decision list algorithm for managing customer reaction to a marketing campaign. *Polish Journal of Management Studies*. 2023, № 28(1). P. 360-379. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.1.21>.

3. Hrabovskyi Y., Brynza N, Vilkhivska O. Development of information visualization methods for use in multimedia applications. *EUREKA: Physics and Engineering*. 2020. № 1, P. 3 – 17.

4. Naumenko M. Organization of procurement of goods, works and services for units of the National guard of Ukraine. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 74-79.

5. Грабовський Є.М. Методика вибору обладнання флексографічного друку для виготовлення етикеточної продукції. *Системи обробки інформації*. 2017. № 2(148). С. 216 – 223.

6. Pushkar O., Hrabovskyi Y. Methodology for developing an intelligent user interface for educational publications in the e-learning system. *Development Management*. 2019. № 17(3). P. 23-34.

7. Naumenko M. Quality control of purchased goods, works and services for the National guard of Ukraine. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 82-86.

8. Hrabovskyi Y. Methods of Assessment and Diagnosis of the Quality of Knowledge in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. 2015. № 12. P. 286-296.

9. Naumenko M., Tovma L., Morozov I. Management of material-technical supply of territorially distributed structures: logistic approach. *Financial and*

credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific papers, Vol. 2, No 33, 2020. P. 324-334

10. Sokolovskyi S., Naumenko M. Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine. *Asia Life Sciences*, 2020. № 22(2). P. 455 – 468

11. Сахненко О. І. Управління людським капіталом в системі кадрового забезпечення підрозділів національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7597> (дата звернення: 13.03.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.79](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.79)

12. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903> (дата звернення: 13.03.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.81](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.81)

13. Герасименко В.М. Методика планування фінансового контролю при організації закупівель товарів, робіт та послуг для військових частин Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. – URL: <https://orcid.org/0000-0002-4828-1353>

14. Герасименко В.М. Методика фінансового контролю господарської діяльності військових частин національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10037> DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.94](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.94)

15. Starkova O. Providing software support for economic analysis / O. Starkova, D. Bondarenko, Y. Hrabovskyi // *Technology Audit and Production Reserves*. – 2023. - № 5/2(73). – P. 34–39.

16. Pushkar, O., Hrabovskyi, Ye. Development of an information model of personnel development in the process of training at the workplace. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Pedagogy and Psychology”*, 2023, № 9(3), pp. 63-71. <https://doi.org/10.52534/msu-pp3.2023.63>

References

1. Naumenko, M., Dikiy, A., Butenko, N., Valiavska, N., Saiensus, M., and Nikitiuk, V. (2020) “Formation of System of Logistic Service of the Enterprise in the Conditions of Market Relations”, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* ISSN: 2277-3878, Vol. 8, Issue-5, pp. 5494-5499.
2. Ushakova, I, Hrabovskyi, Y. and Szymczyk, K. (2023), “Analytical decision list algorithm for managing customer reaction to a marketing campaign”, *Polish Journal of Management Studies*, vol. 28(1), pp. 360-379. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.1.21>.
3. Hrabovskyi, Y. Brynza, N. and Vilkhivska, O. (2020), “Development of information visualization methods for use in multimedia applications”, *EUREKA: Physics and Engineering*, vol. 1, pp. 3 – 17.
4. Naumenko, M. (2021), “Organization of procurement of goods, works and services for units of the National guard of Ukraine”, *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, vol. 1 (118). pp. 74-79.
5. Hrabovskyi, Y. M. (2017), “Methods of selection of flexographic printing equipment for the manufacture of label products.”, *Information processing systems*, vol. 2(148), pp. 216–223.
6. Pushkar, O. and Hrabovskyi, Y. (2019), “Methodology for developing an intelligent user interface for educational publications in the e-learning system”, *Development Management*, vol. 17(3), pp. 23-34. doi:10.21511/dm.17(3).2019.03
7. Naumenko, M. (2021), “Quality control of purchased goods, works and services for the National guard of Ukraine”, *Economic space*, vol. 165, pp. 82-86.
8. Hrabovskyi, Y. (2015), “Methods of Assessment and Diagnosis of Knowledge Quality in E-Learning”, *Journal of Communication and Computer*, vol. 12, pp. 286-296.
9. Naumenko, M., Tovma, L. and Morozov, I. (2020), “Management of material-technical supply of territorially distributed structures: logistic approach”. *Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific papers*, Vol. 2, No 33, pp. 324-334

10. Sokolovskyi, S. and Naumenko, M. (2020), “Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine”, *Asia Life Sciences*, vol.22(2), pp. 455-468

11. Sakhnenko, O. (2020), “Human capital management in the human resources system of the national guard of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7597> (Accessed 13 Mar 2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.79](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.79)

12. Sakhnenko, O. (2020), “Management of the enterprise’s human potential development”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903> (Accessed 13 Mar 2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.81](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.81)

13. Herasymenko, V.M. (2023), “Financial control planning methodology in organizing the purchase of goods, works and services for the military units of the National Guard of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, vol. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.51>

14. Herasimenko, V. (2022), “Methods of financial control economic activity of military units of the National Guard of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10037> (Accessed 04.03.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.94](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.94)

15. Starkova, O. Bondarenko, D. Hrabovskyi, Y. (2023), “Providing software support for economic analysis”, *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 5/2(73), pp. 34–39.

16. Pushkar, O., & Hrabovskyi, Ye. (2023), “Development of an information model of personnel development in the process of training at the workplace”, *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Pedagogy and Psychology”*, vol. 9(3), pp. 63-71. <https://doi.org/10.52534/msu-pp3.2023.63>

Стаття надійшла до редакції 13.03.2024 р.