

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. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.72>

УДК 005.35:005.96:004.9

О. В. Федик,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5996-2103>

**МОДЕРНІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ HR-
МЕНЕДЖМЕНТУ**

O. Fedyk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi, Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies

**MODERNIZATION OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT
PROCESSES THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE
HR MANAGEMENT TECHNOLOGIES**

У статті досліджено теоретичні та практичні засади модернізації адміністративних процесів управління через впровадження інноваційних технологій HR-менеджменту. Обґрунтовано необхідність цифрової

трансформації управлінських систем у контексті зростання ролі людського капіталу та інтелектуальних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Розкрито сутність HR-технологій як ключового інструменту оптимізації адміністративних процесів, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та формування гнучкої організаційної структури. Запропоновано модель модернізації адміністративного управління, яка інтегрує стратегічний, адміністративний, HR- та аналітичний блоки, забезпечуючи їх взаємодію через цифрову інфраструктуру. Показано, що впровадження HR-аналітики, систем електронного документообігу, електронного навчання та автоматизованих інструментів підбору персоналу сприяє створенню прозорої, адаптивної та ефективної системи управління. Зроблено висновок, що цифровізація HR-процесів є ключовим напрямом підвищення продуктивності, розвитку інноваційної культури та зміцнення конкурентних позицій підприємств у сучасних умовах.

The article explores the theoretical and practical foundations of modernizing administrative management processes through the implementation of innovative HR management technologies. The necessity of digital transformation in management systems is substantiated in the context of the growing importance of human capital, knowledge, and intellectual resources as determinants of an enterprise's competitiveness. The study emphasizes that the integration of HR technologies into administrative management enables the transition from traditional bureaucratic structures to adaptive, data-driven, and innovation-oriented models of governance. The research outlines the conceptual framework of modernization, which combines strategic, administrative, HR, and analytical components interconnected through a digital infrastructure that ensures systemic coordination and feedback. Special attention is given to the implementation of HR analytics, electronic document management systems, talent management platforms, and e-learning tools, which collectively enhance transparency, accountability, and

decision-making efficiency within organizations. The proposed model demonstrates that HR technologies serve as an integrative mechanism linking strategic objectives with operational processes, thus facilitating the optimization of human resources, strengthening organizational flexibility, and improving overall performance. The article also highlights the socio-economic and organizational effects of HR innovation, including increased labor productivity, reduced administrative costs, and the development of a corporate culture oriented toward continuous learning and digital competence. The conclusions emphasize that the modernization of administrative processes through HR innovation is not only a response to technological progress but also a strategic necessity for sustainable enterprise development in a rapidly changing global business environment. The results of the study provide a conceptual and methodological basis for further empirical research aimed at assessing the effectiveness of HR digitalization and its role in forming a new paradigm of strategic and administrative management.

Ключові слова: *адміністративне управління, HR-менеджмент, інноваційні технології, цифровізація, модернізація управління, управлінські процеси, ефективність, аналітика персоналу.*

Keywords: *administrative management, HR management, innovative technologies, digitalization, management modernization, managerial processes, efficiency, personnel analytics.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах динамічних соціально-економічних трансформацій особливої актуальності набуває питання модернізації адміністративних процесів управління на основі впровадження інноваційних технологій HR-менеджменту. Під впливом цифрової трансформації, глобалізаційних викликів і змін у структурі трудових ресурсів ефективність управління персоналом стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зростаючий

рівень технологізації суспільства, автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та аналітичних HR-платформ зумовлюють необхідність переосмислення традиційних адміністративних підходів до управління. Це потребує створення нової управлінської парадигми, орієнтованої на гнучкість, відкритість до інновацій і підвищення результативності людського капіталу. Важливість дослідження проблеми модернізації адміністративного менеджменту визначається тим, що вітчизняні підприємства стикаються із системними викликами, пов'язаними з низьким рівнем автоматизації управлінських процесів, недостатнім використанням цифрових HR-інструментів та відсутністю стратегічного підходу до розвитку людських ресурсів. Впровадження сучасних HR-технологій у систему адміністративного управління сприятиме не лише підвищенню ефективності кадрових процесів, але й забезпечуватиме системну інтеграцію між стратегічними, організаційними та операційними рівнями управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика модернізації адміністративних процесів управління в контексті впровадження інноваційних HR-технологій набуває дедалі більшої актуальності у сучасному науковому дискурсі. У працях І. Горбачової та О. Аксьонової [1] підкреслюється, що інновації у HR-менеджменті є ключовим чинником підвищення ефективності управління персоналом. Дослідниці акцентують увагу на системному підході, який використовують міжнародні компанії для інтеграції HR-технологій у загальну стратегію корпоративного розвитку, що дозволяє досягати синергетичного ефекту між кадровими процесами та бізнес-цілями. Суттєвий внесок у вивчення сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту зробили М. Новікова та А. Швед [2], які наголошують на необхідності формування нової управлінської культури, орієнтованої на гнучкість, креативність та інноваційність. У свою чергу, І. Олійник [3] у своїй праці аналізує вплив діджиталізації та штучного інтелекту на трансформацію HR-менеджменту. Проведений аналіз сучасних досліджень

засвідчує, що науковці приділяють значну увагу цифровій трансформації управлінських процесів, однак недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції HR-інновацій у систему адміністративного менеджменту, що формує наукову нішу для подальших досліджень. Саме в цьому контексті актуальним є обґрунтування моделі модернізації адміністративного управління на основі HR-технологій як комплексного механізму підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості процедур і розвитку кадрового потенціалу організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад модернізації адміністративних процесів управління на підприємствах через інтеграцію інноваційних HR-технологій, визначення напрямів їхнього впровадження та оцінювання впливу на ефективність організаційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується високим рівнем турбулентності, технологічними зрушеннями та глобальними викликами, що обумовлюють необхідність переосмислення концептуальних засад адміністративного управління. Традиційна адміністративна модель, заснована на ієрархічності, жорсткій регламентації та вертикальних комунікаціях, поступово втрачає ефективність в умовах цифрової економіки, де пріоритетними стають гнучкість, адаптивність і здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Адміністративний менеджмент у сучасних умовах набуває ознак інтегративної системи, у якій важливу роль відіграє управління людськими ресурсами через використання інноваційних технологій.

Цифровізація управлінських процесів трансформує базові функції адміністративного менеджменту, змінюючи не лише структуру, а й логіку ухвалення управлінських рішень. Якщо раніше адміністративна діяльність ґрунтувалася переважно на регулюванні, контролі та розподілі повноважень, то сьогодні акцент переноситься на створення цифрових комунікаційних платформ, управління знаннями, розвиток аналітичних компетенцій

персоналу та використання технологій штучного інтелекту для прогнозування організаційних процесів. У цьому контексті HR-менеджмент виступає провідною ланкою цифрової трансформації, адже саме він формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, забезпечує організаційне навчання та сприяє формуванню корпоративної культури інновацій.

Теоретичною базою адміністративного менеджменту в сучасних умовах є синтез класичних управлінських теорій і новітніх концепцій цифрового менеджменту. Концепції М. Вебера, Г. Файоля, Ф. Тейлора заклали підґрунтя для формування принципів раціональної бюрократії, поділу праці та регламентації управлінських процесів. Проте розвиток інформаційних технологій та зміна парадигми праці призводять до появи гнучких моделей управління, що ґрунтуються на мережевих структурах, горизонтальних комунікаціях і самоорганізації команд.

Сучасний стан адміністративного управління в Україні характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, триває активна цифровізація бізнес-процесів, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, що дає змогу автоматизувати низку адміністративних функцій. З іншого – зберігається інерція традиційних управлінських практик, орієнтованих на жорстку вертикаль влади, формалізовану звітність і відсутність стратегічного бачення розвитку персоналу. Багато підприємств, особливо середнього і малого бізнесу, залишаються на етапі фрагментарного впровадження інновацій, що не забезпечує комплексного ефекту модернізації управлінських процесів.

Аналіз практики цифровізації управління в українських підприємствах показує, що найбільш активно інновації впроваджуються у сферах фінансових послуг, IT та логістики. Тут відбувається перехід до інтегрованих HR-платформ, таких як SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR, які забезпечують централізоване управління всіма процесами – від рекрутингу до оцінювання ефективності праці. Водночас промислові, аграрні та державні

підприємства часто обмежуються частковими цифровими рішеннями, наприклад, впровадженням електронного документообігу та кадрового обліку.

Особливої уваги заслуговує специфіка впровадження HR-інновацій у державному секторі. Тут модернізація адміністративного управління тісно пов'язана з реформою державної служби, запровадженням електронного урядування, а також формуванням компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами. Проте складнощі виникають через низький рівень технологічної готовності, обмежене фінансування, бюрократичну інерцію та недостатній рівень цифрових навичок персоналу. У приватному секторі ситуація більш динамічна – компанії дедалі активніше інвестують у HR-технології, усвідомлюючи їхню роль у підвищенні ефективності управління та конкурентоспроможності.

Основними бар'єрами на шляху модернізації адміністративних процесів є кадрові, технологічні, фінансові та інституційні обмеження. Кадрові бар'єри пов'язані з недостатньою готовністю керівників до впровадження інноваційних управлінських підходів, низьким рівнем цифрової грамотності, а також із відсутністю сучасних компетенцій у сфері HR-аналітики. Технологічні бар'єри зумовлені відсутністю єдиної цифрової інфраструктури та слабкою інтеграцією інформаційних систем. Фінансові обмеження стосуються високої вартості впровадження сучасних HR-платформ, а інституційні – недостатньої державної підтримки інновацій у сфері управління персоналом.

Рівень цифрової готовності українських підприємств до HR-трансформації залишається середнім. Хоча більшість керівників визнають необхідність переходу до цифрових моделей управління, реальні кроки з модернізації HR-процесів здійснюються поступово. Це пояснюється відсутністю чіткої стратегії цифрового розвитку, слабкою аналітичною базою, а також нерозвиненою культурою даних. Проте ті підприємства, які вже впровадили HR-технології, демонструють вищі показники

продуктивності праці, зниження адміністративних витрат і покращення корпоративного клімату.

Методологічні підходи до модернізації адміністративного управління через HR-інновації базуються на принципах інтеграції, процесності та системності. Інтеграційний підхід передбачає поєднання адміністративного, стратегічного та інноваційного управління, що дозволяє забезпечити єдність організаційних, інформаційних та кадрових процесів. Він формує основу для створення управлінської системи, у якій стратегічні цілі підприємства безпосередньо трансформуються в адміністративні дії, реалізовані через HR-інструменти. Процесний підхід зосереджується на оптимізації управління персоналом як безперервного циклу, що включає планування, мотивацію, оцінювання, розвиток і контроль результативності праці.

У межах модернізації адміністративних процесів ключове значення має формування системи управлінських компетенцій, які забезпечують ефективну реалізацію HR-інновацій. До таких компетенцій належать цифрова грамотність, аналітичне мислення, лідерство, стратегічне бачення, комунікаційна гнучкість та орієнтація на інновації. Підприємства, які системно розвивають ці компетенції у менеджерів, досягають більшого ефекту від цифрової трансформації управління.

Важливим елементом методологічного забезпечення є побудова механізму взаємодії стратегічного та адміністративного рівнів управління. Цей механізм передбачає, що стратегічні рішення щодо розвитку підприємства транслюються в адміністративні процедури, що реалізуються через HR-технології. У результаті формується єдина система управління, у якій кадрові процеси – від добору персоналу до його професійного розвитку – спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації [2].

Особливої ваги набувають HR-аналітика, хмарні системи управління персоналом (HRIS), електронне оцінювання компетенцій та системи електронного навчання (LMS), що дають змогу створювати єдине цифрове середовище управління людськими ресурсами [1]. Таким чином,

адміністративне управління еволюціонує від контролюючої до аналітично-прогностичної функції, орієнтованої на розвиток людського потенціалу.

До прикладу, для сільськогосподарських підприємств модернізація адміністративного управління через інноваційні HR-технології є особливо важливою з огляду на галузеву специфіку. Сільськогосподарське виробництво має виражену сезонність, залежність від природних умов і значну трудомісткість, що вимагає чіткої координації дій працівників, раціонального розподілу ресурсів та оперативного прийняття управлінських рішень. У таких умовах застосування інтелектуальних HR-систем дозволить здійснювати точне планування робочої сили, автоматизувати процеси підбору та адаптації персоналу, а також забезпечить контроль за продуктивністю праці. Крім того, цифровізація адміністративних функцій сприятиме підвищенню прозорості управління, зменшенню витрат часу на рутинні операції та покращенню взаємодії між підрозділами підприємства.

Особливу увагу заслуговує роль штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) у сучасному HR-менеджменті. Ці технології забезпечують можливість обробки великих обсягів інформації про працівників, виявлення прихованих закономірностей у їхній поведінці та прогнозування ризиків плинності кадрів [3]. Для аграрного сектору, який характеризується значною сезонною міграцією робочої сили, такі системи можуть бути використані для прогнозування потреб у персоналі, оптимізації набору працівників і формування кадрових резервів. Крім того, аналітичні інструменти на базі штучного інтелекту дозволяють оцінювати ефективність навчальних програм, коригувати мотиваційні системи та підвищувати рівень залученості персоналу до організаційних цілей.

Цифровізація HR-процесів також сприятиме зміні корпоративної культури та управлінських цінностей. Використання інноваційних технологій створюватиме передумови для розвитку культури відкритості, прозорості й довіри між працівниками та керівництвом. Онлайн-платформи для комунікації, цифрові сервіси зворотного зв'язку та електронні системи

оцінювання персоналу сприятимуть формуванню гнучких організаційних структур, у яких кожен працівник має можливість брати участь у процесах прийняття рішень. У такий спосіб HR-менеджмент стане не лише функціональною, а й соціальною підсистемою адміністративного управління, що формуватиме спільний інформаційний простір і підтримуватиме ефективну взаємодію між усіма учасниками виробничого процесу [4].

Для підприємств важливим напрямом удосконалення адміністративного управління є також впровадження системи Data-Driven HR, тобто управління, заснованого на даних. Цей підхід передбачає використання цифрової аналітики для ухвалення рішень щодо підбору, мотивації, навчання та розвитку персоналу. Застосування таких систем дозволить уникнути суб'єктивізму в управлінні, об'єктивно оцінювати компетенції працівників і забезпечувати узгодженість кадрових рішень із стратегічними цілями підприємства. У результаті HR-служби перетворюються на аналітичні центри, що забезпечуватимуть інформаційну підтримку адміністративних рішень і створюватимуть додану вартість через підвищення ефективності людського капіталу.

Водночас, впровадження інноваційних технологій в адміністративні процеси управління персоналом потребує системного підходу, що охоплює не лише технічну модернізацію, а й організаційні зміни. Йдеться про необхідність формування цифрових компетенцій у менеджерів, перебудову структури управління, розробку нових принципів контролю та стимулювання. Особливої ваги набуває питання інформаційної безпеки, захисту персональних даних і дотримання етичних стандартів у процесі використання HR-аналітики. Тільки за умови гармонійного поєднання технологічних, організаційних і соціально-етичних компонентів цифровізація HR-менеджменту може стати ефективним інструментом модернізації адміністративного управління.

Для візуалізації концепції модернізації адміністративного управління на основі HR-технологій доцільно представити структурно-логічну модель,

яка відображає взаємозв'язок між стратегічними, адміністративними, кадровими та аналітичними елементами системи управління. Запропонована схема яка зображена на рис. 1 демонструє, як інтеграція сучасних цифрових HR-інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує гнучкість організаційної структури та формує підґрунтя для стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.



Рис. 1. Модель модернізації адміністративного управління на основі HR-технологій

Запропонована модель модернізації адміністративного управління на основі HR-технологій є системною концепцією, що поєднує стратегічний, організаційно-адміністративний, кадровий та аналітичний аспекти управління в єдину інтегровану структуру. Її основна ідея полягає у створенні динамічної системи, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток підприємства через ефективне використання людського капіталу.

У центрі моделі перебуває стратегічний блок, який визначає місію, бачення, цілі підприємства та ключові показники ефективності. Саме він задає загальний напрям розвитку організації й формує орієнтири для інших структурних елементів. Адміністративний блок виконує функцію організаційного забезпечення – через удосконалення структури управління, оптимізацію документообігу, впровадження систем електронного прийняття рішень і контролю виконання завдань. Він забезпечує упорядкованість управлінських процесів і прозорість взаємодії між рівнями управління.

HR-блок виступає ключовим елементом цифрової трансформації управління. Він охоплює впровадження інноваційних інструментів управління персоналом – автоматизованих систем рекрутингу, електронного навчання, HR-аналітики, платформ управління талантами. Завдяки цьому забезпечується глибоке розуміння кадрового потенціалу організації, прогнозування потреб у персоналі, підвищення рівня мотивації та професійного розвитку працівників.

Блок підтримки виконує аналітичну та інформаційну функції. Він базується на застосуванні сучасних цифрових платформ для збору, аналізу та візуалізації управлінської інформації, що дозволяє здійснювати моніторинг ефективності управлінських і HR-процесів у реальному часі. Такий підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню прозорості системи управління.

Особливістю моделі є її інтеграційний характер, що забезпечує постійний зворотний зв'язок між усіма компонентами. Це дозволяє не лише координувати стратегічні та операційні цілі, але й створює умови для адаптивного управління – здатності підприємства гнучко реагувати на зміни ринку, технологій чи кадрових потреб. Модель також передбачає формування цифрової культури в організації, де інноваційність, відкритість до змін і безперервне навчання стають ключовими принципами функціонування управлінської системи.

Упровадження цієї моделі дасть змогу підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати адміністративні витрати, прискорити процеси ухвалення рішень та підвищити рівень залученості працівників. У результаті, сформується сучасна, гнучка, аналітично орієнтована система управління, яка забезпечить конкурентоспроможність організації в умовах цифрової економіки.

Щодо очікуваних результати впровадження HR-інновацій у систему адміністративного управління, то вони матимуть багатовимірний характер. З економічної точки зору, вони забезпечуватимуть скорочення адміністративних витрат, підвищення продуктивності праці, раціональне використання людських ресурсів і зменшення плинності кадрів. З організаційного боку, модернізація сприятиме гнучкості управлінських структур, зниженню бюрократії, покращенню якості управлінських рішень і підвищенню швидкості реагування на зміни. Соціальний ефект полягатиме у зростанні мотивації працівників, розвитку корпоративної культури, формуванні середовища довіри та відкритої комунікації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного нами дослідження встановлено, що модернізація адміністративних процесів управління через впровадження інноваційних технологій HR-менеджменту є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств в умовах цифрової економіки. Трансформація управлінських систем потребує відмови від традиційної бюрократичної моделі на користь гнучких, інтегрованих і технологічно орієнтованих підходів, у яких ключову роль відіграє людський капітал як стратегічний ресурс розвитку.

Запропонована у роботі модель модернізації адміністративного управління на основі HR-технологій дозволяє системно поєднати стратегічні цілі підприємства, адміністративні функції, кадрові процеси та аналітичну підтримку. Її практичне впровадження забезпечить підвищення якості управлінських рішень, скорочення часових і фінансових витрат, формування

цифрової культури організації та підвищення рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища. Впровадження таких технологій, як HR-аналітика, електронне навчання, автоматизовані системи підбору персоналу та електронний документообіг, створює основу для переходу підприємств до моделі управління, орієнтованої на дані (Data-Driven Management), що забезпечує об'єктивність і прозорість управлінських процесів.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі передбачають розроблення кількісних методів оцінювання ефективності HR-інновацій, визначення ключових цифрових показників результативності (Digital KPI), а також побудову моделей прогнозування розвитку кадрового потенціалу з використанням інструментів штучного інтелекту. Доцільним напрямом майбутніх досліджень є також вивчення впливу цифрової культури організації на успішність HR-трансформацій та аналіз ризиків, пов'язаних із автоматизацією управлінських процесів.

Отже, модернізація адміністративного управління через HR-інновації є не лише технологічним, а й стратегічним процесом, який формує нову парадигму управління, засновану на даних, аналітиці, відкритості та партнерстві. Такий підхід створює фундамент для сталого розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та формування інноваційно-орієнтованої економіки в цілому.

Література

1. Горбачова І.В., Аксьонова О.В. Інновації у HR-менеджменті: сучасні тенденції та системний підхід міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств.* 2024. Вип. 50. С. 37-42.
2. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки.* № 4 (50). 2021. С. 127-133.

3. Олійник І. Стратегії адаптації HR-Менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. (70). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>

4. Федик О. Інноваційні стратегії в HR-менеджменті: сучасні технології та ефективні підходи. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. № 32. 2025. С. 111-116.

References

1. Gorbachova, I.V. and Aksonova, O.V. (2024), “Innovations in HR management: modern trends and a systematic approach of international companies”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 50, pp. 37-42.

2. Novikova, M.M. and Shved, A.B. (2021), “Modern trends in the development of HR management in Ukrainian enterprises”, *Problemy ekonomiky*, no. 4(50), pp. 127-133.

3. Oliinyk, I. (2024), “Adaptation strategies of HR management in the conditions of digitalization and artificial intelligence”, *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>.

4. Fedyk, O. (2025), “Innovative strategies in HR management: modern technologies and effective approaches”, *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Serii Ekonomika APK*, no. 32, pp. 111-116.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.