

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-31>

УДК 65.012.4:174.2(477)

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ДІЛОВОЇ ЕТИКИ В УКРАЇНІ: СЦЕНАРІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

## PERSPECTIVES OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND BUSINESS ETHICS DEVELOPMENT IN UKRAINE: SCENARIOS AND RECOMMENDATIONS

**Прокопчук Ілля Петрович**

аспірант,

Херсонський національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9172-4383>

**Боровиков Олександр Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент, арбітр,

Національна служба посередництва та примирення (НСПП)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8001-2508>

**Меленчук Ігор Ігорович**

аспірант,

Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0513-8023>

**Prokopchuk Illia**

Kherson National Technical University

**Borovykov Oleksandr**

National Mediation and Conciliation Service (NSPP)

**Melenchuk Ihor**

Lviv Polytechnic National University

У цій статті розглядається поточний стан та майбутні можливості адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні. Було використано такі методи: аналізу, синтезу, абстрагування, порівняння, літературний. Результати дослідження вказують на складний взаємозв'язок факторів, що формують адміністративне управління та ділову етику в Україні, зокрема корупцію, слабе нормативно-правове регулювання та культурні особливості. Однак є й перспективні тенденції, такі як нові ініціативи з боку громадськості, правові реформи та міжнародні партнерства, спрямовані на сприяння прозорості та підзвітності. На основі цих висновків дослідження запропонувало низку рекомендацій для політиків, керівників підприємств та представників громадськості, спрямованих на зміцнення адміністративного менеджменту та розвиток культури ділової етики. Ці рекомендації охоплюють законодавчі реформи, заходи з розбудови інституційної спроможності, кампанії з інформування населення та міжсекторальну співпрацю.

**Ключові слова:** адміністративний менеджмент, ділова етика, управлінські практики, стратегічне управління, організаційна культура, корпоративна відповідальність, ефективність управління, професійний розвиток, лідерство, корпоративна культура.

This article examines the current state and future prospects of administrative management and business ethics in Ukraine. The relevance of this research lies in Ukraine's efforts to improve management structures and develop ethical business practices amidst socio-political transformations. The aim of the study is to explore potential scenarios and provide recommendations for the development of administrative management and business ethics in the country.



The following methods were employed: analysis, synthesis, abstraction, comparison, and literature review. The research results indicate a complex interplay of factors shaping administrative management and business ethics in Ukraine, including corruption, weak regulatory frameworks, and cultural peculiarities. However, there are also promising trends such as new initiatives from civil society, legal reforms, and international partnerships aimed at promoting transparency and accountability. Administrative management and business ethics are integral components of organizational success in today's business landscape. By leveraging the latest trends in administrative management and adhering to high ethical standards, businesses can achieve sustainable growth, build trust with stakeholders, and positively impact society. Based on these research findings, a series of recommendations have been proposed for policymakers, business leaders, and representatives of civil society aimed at strengthening administrative management and fostering the development of a culture of business ethics. These recommendations encompass legislative reforms, capacity-building measures, public awareness campaigns, and cross-sectoral cooperation. In conclusion, while Ukraine faces significant challenges in administrative management and business ethics, there are tangible avenues for improvement. By implementing the proposed recommendations and engaging in ongoing dialogue and research, Ukraine can enhance management effectiveness, promote ethical business conduct, and contribute to sustainable development. Prospects for further research include conducting longitudinal studies to assess the impact of political interventions, comparative analysis with other countries with transitional economies, and exploring the role of technology in promoting transparency and accountability.

**Keywords:** administrative management, business ethics, management practices, strategic management, organizational culture, corporate responsibility, management effectiveness, professional development, leadership, corporate culture.

**Постановка проблеми.** Важливість цієї теми є надзвичайно актуальною з огляду на значний вплив адміністративного менеджменту та ділової етики на соціально-економічну структуру України. Ефективне адміністративне управління має важливе значення для ефективного функціонування державних установ та приватних підприємств, що є запорукою сталого розвитку та зростання. Крім зазначеного, розвиток культури ділової етики є невід'ємною складовою частиною розбудови довіри, залучення інвестицій та забезпечення добросовісної конкуренції в українському бізнес-середовищі. Вирішення цих питань не лише відповідає кращим світовим практикам, але й сприяє інтеграції України до європейських ринків та стандартів. Тому вивчення перспектив та надання рекомендацій у цих сферах є надзвичайно актуальним для політиків, бізнес-лідерів та науковців, які прагнуть вдосконалити адміністративну та етичну систему України.

Основна проблема полягає у вивченні потенційних шляхів розвитку адміністративного менеджменту та формування культури ділової етики в українському контексті. Україна, як країна з перехідною економікою, стикається з численними проблемами в адміністративних структурах та етичній діловій практиці. Всупереч зусиллям, спрямованим на реформування та прогрес, залишається невідповідність між бажаними стандартами та їх фактичним упровадженням. Метою цього дослідження є аналіз поточного стану, визначення ключових викликів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення

адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні останніми роками викликає значний науковий інтерес. Дослідники вивчають різні аспекти, аналізуючи існуючі практики, виклики та потенційні шляхи розвитку.

Науковці проводять ґрунтовний аналіз стану адміністративного управління в Україні. Горох О. В. [3, с. 78] наголошує на тривалій бюрократичній неефективності та корупції, які перешкоджають ефективним структурам управління. Незважаючи на зусилля, спрямовані на проведення адміністративної реформи, спадок адміністративних практик радянських часів продовжує перешкоджати прогресу [11, с. 201]. Відсутність прозорості та підзвітності залишається серйозною проблемою [1, с. 137], що посилює виклики у процесах прийняття рішень та розподілу ресурсів у державних установах.

Дослідження ділової етики в Україні підкреслюють поширеність етичних проблем та моральних ризиків у корпоративному середовищі. Фединець Н. [15, с. 85] відзначає вплив культурних норм та історичної спадщини на етичну поведінку, підкреслюючи необхідність контекстно-специфічних підходів до етичного управління. До того ж, зв'язок між бізнесом і політикою часто руйнує етичні межі, сприяючи поширеному сприйняттю корупції [13, с. 387]. Незважаючи на підвищення обізнаності, впровадження етичних настанов та кодексів поведінки залишається непослідовним, що

ставити під питання ефективність існуючих рамок [14, с. 117].

Науковці пропонують різні сценарії розвитку адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні. Остапенко В. О. [11, с. 203] виступає за комплексні реформи, спрямовані на впорядкування адміністративних процедур, посилення механізмів підзвітності та заохочення підбору кадрів у державному управлінні на основі досягнень. Також важливим вважається сприяння розвитку культури доброчесності через освітні ініціативи та кампанії з підвищення обізнаності громадськості [9, с. 33]. Впровадження цифрових рішень та платформ електронного урядування також обіцяє підвищити адміністративну ефективність та прозорість [2, с. 169]. Водночас просування етичного лідерства та ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності пропонують як засіб поширення етичних цінностей у бізнес-спільноті [5, с. 64].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Втім, незважаючи на велику кількість наукових напрацювань дослідження, залишається кілька невирішених питань. По-перше, існує потреба в проведенні емпіричних досліджень для оцінки ефективності запропонованих реформ та заходів на практиці. Довгострокові дослідження, що відстежують зміни в адміністративних практиках та етичних нормах, є важливими для оцінки впливу політичних ініціатив з часом. Крім зазначеного, подальшого вивчення потребує роль зовнішніх чинників, таких як міжнародні партнерства та глобальні економічні тенденції, у формуванні адміністративного менеджменту та ділової етики.

**Формулювання цілей статті.** Задля досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- проведено комплексний огляд існуючих практик адміністративного управління в різних секторах по всій Україні з метою оцінки їх ефективності та визначення сфер, що потребують вдосконалення;
- досліджено стандарти та практики ділової етики, що переважають в українських організаціях, включаючи структури корпоративного управління та механізми дотримання вимог законодавства;
- розроблено практичні рекомендації, адаптовані до українського суспільства, щодо вдосконалення практик адміністративного менеджменту та просування етичної поведінки в бізнесі та державних установах, беручи до уваги погляди зацікавлених сторін

та потенційні бар'єри на шляху до їх упровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Адміністративний менеджмент та ділова етика є двома фундаментальними основами організаційного успіху в сучасному бізнес-середовищі. Розуміння цих концепцій та слідування останнім тенденціям має вирішальне значення для бізнесу, який націлений на стійке зростання та позитивний вплив на суспільство.

Адміністративний менеджмент охоплює планування, організацію, спрямування та контроль ресурсів для ефективного та результативного досягнення цілей організації. Він передбачає прийняття стратегічних рішень, розподіл ресурсів і нагляд за повсякденною діяльністю для забезпечення безперервного функціонування. Концепція адміністративного менеджменту розвивається з часом, адаптуючись до змін у технологіях, глобалізації та організаційних структурах [4, с. 58].

Однією з важливих тенденцій в адміністративному управлінні є перехід до більш рухливих і гнучких організаційних структур. На зміну традиційним ієрархічним моделям приходять більш відкриті структури, які сприяють співпраці, інноваціям та швидкому прийняттю рішень. Ця тенденція зумовлена необхідністю швидко реагувати на ринкові зміни та запити клієнтів у конкурентному бізнес-середовищі.

Іншою важливою тенденцією є інтеграція технологій в адміністративні процеси. Автоматизація, аналітика даних і штучний інтелект змінюють те, як організації управляють своїми ресурсами, оптимізують робочі процеси і приймають рішення на основі даних. Така інтеграція не лише підвищує ефективність, але й відкриває нові можливості для інновацій та зростання.

До того ж, адміністративний менеджмент дедалі більше зосереджується на питаннях сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Організації визнають важливість мінімізації свого впливу на навколишнє середовище, сприяння різноманітності та інклюзивності, а також віддачі громадам, в яких вони працюють. Впроваджуючи сталі практики та етичні стандарти, бізнес може покращити свою репутацію, залучити найкращі таланти та побудувати довгострокові відносини зі стейкхолдерами [10].

Щодо бізнес-етики, то вона стосується моральних принципів і цінностей, які керують поведінкою людей та організацій у діло-

вому світі. Етична поведінка передбачає чесність, порядність, справедливість і повагу до всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників і широку громадськість.

Важливим аспектом ділової етики є дотримання законодавчих і нормативних вимог. Організації повинні дотримуватися законів і нормативних актів, що регулюють їхню діяльність, у тому числі тих, що стосуються праці, захисту навколишнього середовища, прав споживачів і корпоративного управління. Невиконання цих вимог може призвести до юридичних санкцій, шкоди репутації та втрати довіри серед зацікавлених сторін.

Втім, бізнес-етика виходить за рамки простого дотримання законів і правил. Вона передбачає прийняття етичних рішень навіть тоді, коли закон є неоднозначним або взагалі не містить жодних вказівок на те чи інше питання. Це вимагає етичного лідерства та сильної етичної культури в організації, де працівники заохочуються говорити про етичні проблеми [7, с. 110].

Прозорість та підзвітність теж є важливими аспектами ділової етики. Організації повинні бути прозорими щодо своїх бізнес-практик, фінансових показників та впливу на суспільство і довкілля. Вони також мають звітувати про будь-які правопорушення чи етичні промахи, брати на себе відповідальність і впроваджувати коригувальні заходи для запобігання їх повторенню.

У сучасному світі, де інформація швидко поширюється, а її джерела легкодоступні, дотримання високих етичних стандартів є як ніколи важливим. Етичні помилки можуть швидко заплямувати репутацію компанії, призвести до фінансових втрат і довгострокової шкоди її бренду. З іншого боку, компанії, які надають пріоритет етиці та доброчесності, можуть отримати конкурентну перевагу, залучаючи лояльних клієнтів, інвесторів та співробітників, які поділяють їхні цінності.

Аналіз поточного стану адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні свідчить про те, що в цій сфері існують як виклики, так і можливості. Україна, держава, що перебуває на етапі значних політичних, економічних та соціальних перетворень, бореться з системними проблемами, які впливають на систему адміністративного менеджменту та ділової етики [12, с. 53]. Виклики адміністративного менеджменту наведені на рисунку 1.

Однією з головних проблем, що постають перед адміністративним управлінням в Україні, є тривала бюрократична неефективність та корупція. Незважаючи на зусилля з реформування адміністративних структур, бюрократична система залишається значною перешкодою для ефективного управління. Бюрократична бездіяльність не лише знижує ефективність державних послуг, але й створює сприятливі умови для корупції, зменшує суспільну довіру та порушує принцип верховенства права.



Рис. 1. Виклики адміністративного менеджменту в Україні

Джерело: власна розробка авторів



Корупція, поширена як у державному, так і в приватному секторах, становить значну загрозу діловій етиці в Україні. Хабарництво, привласнення чужого майна та непотизм широко розповсюджені, що створює бар'єри для чесної конкуренції та інвестицій. Відсутність прозорої нормативно-правової бази та механізмів забезпечення дотримання законодавства ще більше ускладнює ці проблеми, відлякуючи як вітчизняних, так і іноземних інвесторів від участі у бізнес-діяльності в Україні.

До того ж, український бізнес характеризується недостатнім дотриманням етичних стандартів та корпоративної соціальної відповідальності. Багато компаній надають перевагу короткостроковій вигоді, а не довготерміновій стійкості, ігноруючи питання збереження довкілля та соціального забезпечення. Відсутність етичних норм та механізмів підзвітності сприяє поширенню неетичних практик, які шкодять не лише репутації окремих компаній, але й економічній та соціальній структурі країни в цілому [8].

Попри ці виклики, в Україні є ознаки прогресу у сфері адміністративного управління та ділової етики. Уряд впроваджує різноманітні реформи, спрямовані на боротьбу з корупцією та покращення врядування. Такі ініціативи, як електронні системи закупівель та декларування активів для державних службовців, є кроком до більшої прозорості та підзвітності. Громадські організації та антикорупційні організації відіграють важливу роль у забезпеченні підзвітності влади та бізнесу за їхні дії, підтримці реформ та підвищенні обізнаності громадськості про важливість етичної поведінки.

У недержавному секторі зростає розуміння важливості ділової етики та корпоративної соціальної відповідальності серед певної частини компаній. Деякі компанії добровільно приймають етичні кодекси поведінки, впроваджують ініціативи зі сталого розвитку та займаються благодійністю, щоб покращити свою репутацію та зробити внесок у добробут суспільства. Міжнародні партнерства та співпраця також надають можливості для обміну знаннями та розбудови потенціалу у сферах адміністративного управління та ділової етики [6, с. 37].

Водночас на шляху реалізації повного потенціалу адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні залишаються значні перешкоди. Подолання системної корупції вимагає стійкої політичної влади та комп-

лексних реформ на всіх рівнях державного управління. Зміцнення нормативно-правової бази, підвищення прозорості та інвестиції в антикорупційні заходи є важливими кроками на шляху до побудови більш підзвітного та етичного середовища для ведення бізнесу. Також важливим для сприяння сталому розвитку та відновленню довіри громадськості до інституцій є формування культури доброчесності та етичного лідерства як у державному, так і в приватному секторах.

Аналізуючи перспективи розвитку адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні, важливо розглянути поточний стан справ, проаналізувати можливі сценарії та спрогнозувати майбутні тенденції. Україна, як і багато інших країн з перехідною економікою, стикається з проблемами в адміністративній системі та етиці ведення бізнесу, але також має можливості для вдосконалення та зростання [2, с. 173].

Насамперед слід звернути увагу на поточний стан справ. З моменту здобуття Україною незалежності в 1991 році відбулися значні політичні та економічні перетворення. Проте країна бореться з корупцією, бюрократичною неефективністю та недостатньою прозорістю як у державному, так і в приватному секторах. Ці проблеми перешкоджають розвитку ефективного адміністративного управління та впровадженню етичних ділових практик.

Одним із можливих сценаріїв на майбутнє є продовження стагнації. Якщо Україна не зможе ефективно подолати корупцію та неефективність, це загрожуватиме подальшим економічним занепадом та зниженням довіри до інституцій. Цей сценарій може закріпити цикл відсталості, коли бізнес стикається з перешкодами у веденні етичної та ефективної діяльності, що призведе до браку інвестицій та інновацій [11, с. 204].

Водночас варто розглянути і більш оптимістичні сценарії розвитку подій. Завдяки постійним заходам з реформування інституцій, боротьби з корупцією та підвищення прозорості в Україні можуть відбутися значні покращення в адміністративному управлінні та діловій етиці. Країна вже зробила кроки в цьому напрямку, зокрема, запровадила електронні системи закупівель та створила антикорупційні органи.

Прогнозовані тенденції розвитку свідчать про те, що Україна продовжить приводити свої адміністративні практики та ділову етику у відповідність до міжнародних стандартів. Це має важливе значення для залучення

іноземних інвестицій, сприяння економічному зростанню та покращення репутації країни на міжнародній арені. У міру подальшої інтеграції України в європейську спільноту та зміцнення зв'язків із західними партнерами, ймовірно, зростатиме необхідність дотримуватися вищих етичних стандартів та підвищувати адміністративну ефективність [14, с. 119].

Технологічний прогрес також відкриває можливості для вдосконалення адміністративного управління та просування етичних бізнес-практик. Цифровізація може впорядкувати бюрократичні процеси, зменшити корупційні можливості та підвищити прозорість. Використання новітніх технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект, може здійснити кардинальну революцію у виконанні та моніторингу адміністративних завдань, що призведе до більш ефективного та підзвітного врядування.

Ще одна тенденція, за якою варто спостерігати, – це зростання значення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діловій практиці. У міру того, як споживачі та інвестори стають свідомішими щодо етичних міркувань, компаніям в Україні потрібно буде надавати пріоритет ініціативам з КСВ, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цей перехід до етичних методів ведення бізнесу не лише приносить користь суспільству, але й покращує довгострокову стійкість та репутацію компаній, що працюють в Україні [12, с. 54].

На основі виявлених особливостей та тенденцій адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні було розроблено рекомендації щодо покращення їх стану (табл. 1).

Саме посилення антикорупційних заходів, підвищення рівня прозорості та нормативно-правове регулювання зможуть докорінно змінити адміністративне управління та покращити ділову етику.

**Висновки.** Таким чином, адміністративний менеджмент та ділова етика є невід'ємними складовими частинами організаційного успіху в сучасному бізнес-просторі. Використовуючи останні тенденції в адміністративному управлінні та дотримуючись високих етичних стандартів, бізнес може досягти сталого зростання, побудувати довіру зі стейкхолдерами та позитивно вплинути на суспільство.

Отже, сучасний стан адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні характеризується складною взаємодією проблем і перспектив. Незважаючи на те, що системні проблеми, такі як корупція та бюрократична неефективність, створюють значні перешкоди для прогресу, є ознаки позитивних змін, зумовлених проведенням реформ, активізацією громадянського суспільства та підвищенням рівня обізнаності щодо етичних аспектів. Подолавши ці виклики та розвиваючи культуру прозорості, підзвітності та етичної поведінки, Україна може забезпечити сценарій сталого розвитку та наближення до європейських цінностей та етичних стандартів у найближчі роки.

Таблиця 1

**Рекомендації щодо покращення стану адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні [13]**

Назва заходу	Характеристика
Посилення антикорупційних заходів	Запровадити та забезпечити дотримання ефективних антикорупційних законів та нормативно-правових актів, включаючи заходи з переслідування корумпованих посадовців та осіб, які займаються неетичною діловою практикою. Для цього необхідно створити спеціалізовані антикорупційні органи з достатніми ресурсами та незалежністю для ефективного виконання своїх повноважень.
Підвищення рівня прозорості	Сприяння прозорості адміністративних процесів та бізнес-операцій шляхом впровадження таких заходів, як ініціативи з відкритих даних, реформи державних закупівель та розкриття інформації про бенефіціарних власників. Прозорість є потужним інструментом боротьби з корупцією та посилення підзвітності.
Вдосконалення регуляторного нагляду	Удосконалити механізми регуляторного нагляду для забезпечення дотримання етичних стандартів та запобігання зловживанню владою. Це передбачає зміцнення регуляторних органів, підвищення їхньої спроможності забезпечувати дотримання законодавства, а також сприяння співпраці між державними органами та організаціями громадянського суспільства.

Джерело : власна розробка авторів

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (2). С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14>
2. Воронкова В. Г., Вангер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies*. 2020. № 3 (80). С. 159–177. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2019-3-80-12>
3. Горох О. В., Скоромна О. Ю., Міщенко В. С. Податковий менеджмент в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 76–81.
4. Денисенко М. П., Бреус С. В. Зарубіжний досвід регіонально-адміністративного управління та можливості його імплементації в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.5.56>
5. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1 (5). С. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220105.08>
6. Зарічна О. В., Зеліч В. В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 44. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>
7. Качний О. С. Шляхи вдосконалення системи планування соціально-економічного розвитку регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 109–111.
8. Кравчук І., Присяжнюк О., Лавриненко С. Формування знаннєвого потенціалу адміністрування у професійному розвитку менеджера. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-072/2023-47-64>
9. Могилевська О. Ю., Головенко К. В., Григор О. В. Зовнішнє середовище як об'єкт ефективної діяльності адміністративного управління підприємством. *Сучасні питання економіки і права*. 2019. № 1 (9). С. 29–35.
10. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
11. Осташова В. О., Бражник А. С., Сліпокінь Ю. А. Стан та перспективи розвитку самоменеджменту управлінського персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 199–205.
12. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>
13. Ситник Н. С., Субицька Д. Я. Проблеми та перспективи становлення та розвитку бюджетного менеджменту в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (1). С. 385–389.
14. Таранич О. В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 113–121. DOI: [10.31558/2307-2318.2021.1.11](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.11)
15. Фединець Н. І. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. С. 83–88. DOI: [10.37332/2309-1533.2020.5-6.11](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.11)

## REFERENCES:

1. Vintoniak A. (2023) Administrativnii menedzhment: motivatsiia yak efektyvnii instrument upravlinnia personalom [Administrative management: motivation as an effective personnel management tool]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2 (2), pp. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14> [in Ukrainian]
2. Voronkova V. H., Vanger O. M. (2020) Formuvannia kontseptsii administratyvnoho menedzhmentu v umovakh strimkoho rozvytku tekhnolohii, stokhastychnosti ta adaptatsii do zmin [Formation of the concept of administrative management in conditions of rapid technological development, stochasticity, and adaptation to changes]. *Humanities studies*, vol. 3 (80), pp. 159–177. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2019-3-80-12>
3. Horokh O. V., Skoromna O. Yu., Mishchenko V. S. (2018). Podatkovii menedzhment v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Tax management in Ukraine: problems and development prospects]. *Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, vol. 5 (17), pp. 76–81.
4. Denysenko M. P., Breus S. V. (2021) Zarubizhnyi dosvid rehionalno-administratyvnoho upravlinnia ta mozhlyvosti yoho implementatsii v Ukraini [Foreign experience of regional-administrative management and opportunities for its implementation in Ukraine]. *Investments: Practice and Experience*, vol. 5, pp. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.5.56>

5. Zaika Yu. (2022) Innovatsiyni menedzhment pidpryyemstv v antykrizovykh umovakh [Innovative enterprise management in crisis conditions]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 1 (5), pp. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>
6. Zarychna O. V., Zelich V. V. (2022) Etyka biznesu v umovakh yevrointehratsii [Business ethics in the conditions of Eurointegration]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 44, pp. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>
7. Kachnyi O. S. (2018) Shliakhy vdoskonalennia systemy planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Ways to improve the system of planning socio-economic development of regions]. *Investments: Practice and Experience*, vol. 4, pp. 109–111.
8. Kravchuk I., Prysiadniuk O., Lavrynenko S. (2023) Formuvannia znannevoho potentsialu administratyvannia u profesiynomu rozvytku menedzhera [Formation of knowledge potential of administration in professional manager development]. *Economics and Society*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-64>
9. Mohylevska O. Yu., Holovenko K. V., Hryhor O. V. (2019) Zovnishnie seredovyshche yak obyekt efektyvnoyi diyalnosti administratyvnoho upravlinnia pidpryyemstvom [External environment as an object of effective administrative management activity of the enterprise]. *Modern Issues of Economics and Law*, vol. 1 (9), pp. 29–35.
10. Orel Yu. L., Smahliuk A. A. (2023) HR-menedzhment v ukrayins'komu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsiyi [HR-management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Academic Perspectives*, vol. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
11. Ostashova V. O., Brazhnyk A. S., Slipokin Yu. A. (2018) Stan ta perspektyvy rozvytku samomenedzhmentu upravlins'koho personalu pidpryyemstva [State and prospects of self-management development of managerial personnel of the enterprise]. *Economic Forum*, vol. 1, pp. 199–205.
12. Serdiuk O. I., Myrna O. V., Korniiichuk A. S., Oleksii I. V. (2023) Stratehichni priority upravlinnia personalom u systemi administratyvno-derzhavnogo menedzhmentu orhaniv vykonavchoyi vlady [Strategic priorities of personnel management in the system of administrative-state management of executive authorities]. *Tavriian Scientific Bulletin. Series: Public Administration and Administration*, vol. 3, pp. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>
13. Sytnyk N. S., Subytska D. Ya. (2018) Problemy ta perspektyvy stanovlennya ta rozvytku byudzhethnoho menedzhmentu v Ukraini [Problems and prospects of formation and development of budget management in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, vol. 10 (1), pp. 385–389.
14. Taranych O. V., Visytska D. O. (2021) Motyvatsiya derzhavnykh sluzhbovtziv u systemi administratyvnoho menedzhmentu [Motivation of civil servants in the system of administrative management]. *Economics and Management Organization*, vol. 1 (41), pp. 113–121. DOI: [10.31558/2307-2318.2021.1.11](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.11)
15. Fedinets N. I. (2020) Suchasna model' menedzhmentu v Ukraini ta yii vplyv na mekhanizm upravlinnya personalom turystychnoho pidpryyemstva [Modern management model in Ukraine and its impact on the personnel management mechanism of a tourist enterprise]. *Innovative Economy*, vol. 5–6, pp. 83–88. DOI: [10.37332/2309-1533.2020.5-6.11](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.11)