

УДК 35.08

О. І. Дацій,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом  
ORCID ID: 0000-0002-7436-3264  
Г. М. Авербух,  
аспірант, кафедра публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом  
ORCID: 0000-0003-4233-7659

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.17.71

# ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

O. Datsii,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Interregional  
Academy of Personnel Management  
G. Averboukh,  
Postgraduate student, Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management

## STAGES OF FORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC AUTHORITIES

*Досліджено історичні етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. Доведено, що розвиток теорії управління персоналом як особливий вид професійної діяльності був обумовлений розвитком промислового виробництва, формуванням системи професійної освіти, посиленням тенденцій професіоналізації кадрової політики.*

*Проаналізовано етапи управління персоналом, а саме: фізіократичний — людина є володарем фізичної сили; раціоналістичний — людина є важливим економічним ресурсом виробництва; технократичний — в людині цінується професіоналізм, котрий сприяє ефективній трудовій діяльності; гуманістичний — людина є найважливішою складовою організації та суспільства загалом.*

*З'ясовано, що управління персоналом — це особлива сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої стають професійні можливості людини. Зі структурно-змістовної точки зору управління персоналом представлено як діяльність органів влади, їх керівників, працівників кадрових підрозділів, котра спрямована на пошук, оцінку, відбір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію і стимулювання до виконання завдань, що стоять перед державними органами.*

*Зауважено, що з XV по XVII ст. відбувалося зародження, становлення та розвиток системи державних органів влади та формування постійного штату співробітників державних установ, зростання їх числа, а головне з'являлася необхідність у кваліфікованому персоналі для органів державної влади. Виникнення і розвиток державної служби відбувався одночасно зі створенням системи органів державної влади та її апарату.*

**Визначено позитивні особливості кадрової діяльності органів радянської влади, до яких віднесено: складання бази даних на кадри радянських органів влади, систематичний аналіз і проведення періодичного перепису складу персоналу; освоєння таких кадрових технологій як підбір, розстановка, ротація, атестація персоналу, робота з резервом. До негативних сторін кадрової діяльності в досліджуваний період віднесено практику централізованого узгодження призначень на посади в радянські і партійні органи влади.**

**The historical stages of formation of the personnel management system in public authorities are studied. It is proved that the development of the theory of personnel management, as a special type of professional activity was due to the development of industrial production, the formation of a system of vocational education, the strengthening of trends in the professionalization of personnel policy. The stages of personnel management are analyzed, namely: physiocratic — a person is the owner of physical strength; rationalist — man is an important economic resource of production; technocratic — a person values professionalism, which contributes to effective work; humanistic — man is the most important component of the organization and society as a whole. It was found that personnel management is a special area of management, the main object of which is a person's professional capabilities. From the structural and substantive point of view, personnel management is presented as the activity of authorities, their heads, employees of personnel departments, which is aimed at finding, evaluating, selecting, professional development of staff, their motivation and incentives to perform tasks facing government agencies. It is noted that from the XV to the XVII century. there was the emergence, formation and development of the system of public authorities and the formation of a permanent staff of public institutions, the growth of their number, and most importantly there was a need for qualified personnel for public authorities. The emergence and development of the civil service took place simultaneously with the creation of a system of public authorities and its apparatus. The positive features of the personnel activity of the Soviet authorities are determined, which include: compiling a database of personnel of the Soviet authorities, systematic analysis and conducting a periodic census of personnel; development of such personnel technologies as selection, placement, rotation, certification of personnel, work with the reserve. The negative aspects of personnel activity in the period under study include the practice of centralized coordination of appointments to positions in the Soviet and party authorities.**

**The characteristic features of the formation of the personnel management system in the Soviet state authorities have been clarified, namely: the involvement of senior party members in leading positions; gradual ousting of experienced specialists from the apparatus of public authorities and their replacement by people from the working and peasant environment, the so-called nominees. The scale and dynamism of the national economy, the scientific and technological revolution, the need to intensify production inevitably required increased attention of the authorities to the comprehensive development of party and Soviet personnel, strengthening the authorities with professionally educated and experienced personnel.**

**It is noted that during the Soviet period of development a system of professional development of public administration was created, which included higher party educational institutions, which have come a long way from creating and improving the system of training specialists and leaders of the Soviet and party apparatus.**

*Ключові слова: управління персоналом, кадрова діяльність, державні органи, система управління персоналом, розвиток персоналу, державні установи.*

*Key words: personnel management, personnel activities, government agencies, personnel management system, staff development, government agencies.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Звернення до історичного досвіду формування системи управління персоналом в органах державної влади України визначається завданнями підвищення її

ефективності і впливає з таких обставин. По-перше, становлення і розвиток системи управління персоналом пов'язано з рішенням проблем, обумовлених підвищенням вимог до якості кадрового забезпечення держав-

них органів; кардинальними змінами організації праці та мотивації персоналу в організаціях; реформуванням державної служби України. Для управлінської практики важливе значення має наукова розробка і практична реалізація ефективних механізмів управління персоналом в органах державної влади, які базуються на вітчизняному та зарубіжному досвіді.

По-друге, в Україні сформовані конституційні основи державної служби як механізму управління, який відрізняється від того, котрий діяв у дореволюційній і радянській періоди управлінської практики. В умовах кардинальних змін політичних, соціальних і економічних відносин актуалізувалася проблема вдосконалення кадрової діяльності в державних органах, зросло значення забезпечення ефективності управління персоналом у системі державної служби.

По-третє, освоєння ефективних форм і методів управління персоналом в органах державної влади здійснюється в умовах перегляду історично сформованих уявлень про регулюючий вплив держави на кадрові процеси і відносини, кардинальних соціально-політичних перетворень в державі.

По-четверте, у різних структурах державної влади відчувається гострий дефіцит кадрів високого професійного рівня (знань, навичок, умінь). Результати соціологічних досліджень свідчать про збереження тенденції зниження авторитету і престижу державної служби серед населення, низьку ефективність державного управління.

По-п'яте, соціологічні дослідження показують, що формування ефективної системи управління персоналом в органах державної влади можливо на основі глибокого наукового аналізу, оцінки історичного досвіду формування і розвитку державного управління, його зіставлення з даними сучасної соціальної практики управління персоналом державних органів.

Вищезазначеними обставинами й обумовлена актуальність дослідження проблем становлення і розвитку системи управління персоналом у державних органах влади України, зокрема, структурах влади радянського періоду.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням генезису, становлення і розвитку системи управління персоналом вітчизняної державної служби присвячене широке коло наукових публікацій. Важливе теоретико-методологічне значення мають фундаментальні праці, які внесли великий вклад в дослідження проблем кадрової діяльності в сфері державного управління. Зокрема, питання розвитку організаційної структури функціонування державного апарату, формування системи управління персоналом організацій розкриті в роботах К. Ващенко, Т. Витко, Т. Кагановської, О. Клімової, Н. Жиденко, М. Маланчій. Специфіка управління в апараті органів радянської влади досліджена в працях В. Волик, М. Гайдученко, Н. Гончарук, С. Єфремової, А. Кукулі.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз та дослідження етапів формування системи управління персоналом в органах державної влади.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Протягом століть людська цивілізація пройшла масштабний шлях розвитку, відзначений характерними тенденціями і економічно-соціальними закономірностями. На кожному з історичних етапів соціально-економічного розвитку в центрі перетворень стояли кадри, система управління персоналом державних органів.

Розвиток теорії управління персоналом як особливий вид професійної діяльності був обумовлений розвитком промислового виробництва, формуванням системи професійної освіти, посиленням тенденцій професіоналізації кадрової політики. Існують декілька етапів управління персоналом, а саме: фізіократичний — людина є володарем фізичної сили; раціоналістичний — людина є важливим економічним ресурсом виробництва; технократичний — в людині цінується професіоналізм, котрий сприяє ефективній трудовій діяльності; гуманістичний — людина є найважливішою складовою організації та суспільства в цілому. Відтак, узагальнюючи різні підходи, до аналізу концепції управління персоналом відзначаємо два уявлення щодо ролі людини в суспільному виробництві. Перше полягає в характеристиці людини як ресурсу виробничої системи, структурного елементу управлінського процесу. Друге уявлення — людина є особистістю з розвинутими потребами, мотивами, цінностями і відносинами до подій і явищ суспільного життя, основний суб'єкт управління. Таким чином, проаналізувавши різні підходи зауважимо, що управління персоналом — це особлива сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої стають професійні можливості людини. Слід констатувати, що до 90-х рр. ХХ ст. поняття "управління персоналом державної служби" було відсутнє, що відображало реальний процес слабкої методологічної розробки цієї проблеми. Тепер управління персоналом поширилося на всю сферу діяльності органів державної влади.

Взагалі, витоки становлення "державної служби" відносяться до XV ст. Цей період характеризувався складним зовнішньополітичним становищем держави, необхідністю захисту національної незалежності земель і князівств, політичною та економічною роздробленістю на тлі слабких зв'язків центру з регіонами, відсутністю стійкого економічного ринку. У такому становищі держава могла функціонувати за умови організації служби на користь держави. Відтак такими стали дрібні і середні землевласники, які в більшості залежали від князя, але при цьому мали доступ до влади. Ця категорія займала ключові пости в сферах цивільного і військового управління, а також в основному органі державної влади — Боярській думі. При цьому відбувалося формування і розвиток професійних військових і державних службовців, які стали прототипом центрального апарату. Поступово принцип знатності походження при призначенні на посаду став замінюватися принципом службової придатності.

Таким чином, з XV по XVII ст. відбувалося зародження, становлення та розвиток системи державних органів влади та формування постійного штату співробітників державних установ, зростання їх числа, а го-

ловне з'явилася необхідність у кваліфікованому персоналі для органів державної влади. Виникнення і розвиток державної служби відбувався одночасно зі створенням системи органів державної влади та її апарату.

Починаючи з 1714 р., державна служба була юридично закріплена і регулювалася національним законодавством. Державна служба ставала суворо обов'язковою для дворян і фактично була для них повинністю. Основна ідея державної служби полягала у відділенні особистості государя від держави, тобто чиновник служив вже не государю особисто, а державі в його особі. Результатом таких реформ стало створення потужного і розгалуженого адміністративного апарату [3]. У цей період значно посилилася тенденція зміцнення абсолютної монархії і адміністративного апарату державних органів. Подальша еволюція органів державної влади була пов'язана з політикою зміцнення абсолютизму.

Отже, дослідження історичного досвіду формування структур державних органів та їх апарату показує, що протягом XV—XIX ст. відбувалося формування, розвиток і становлення системи державного управління, яка спиралася на законодавчо закріплену нормативно-правову базу, що регламентувала діяльність органів державної влади. Примітна особливість взаємин службовця і держави полягала в тому, що такі відносини не розглядалися як договірні, а вважалося, що службовець перебуває в залежному від держави становищі. Переважали односторонні публічно-зобов'язальні відносини, засновані на принципі службового обов'язку і вірності.

Формування централізованої держави зумовило необхідність створення державної служби, здатної здійснювати владні функції. Цей процес супроводжувався розвитком органів державної влади та формуванням ефективного державного апарату. Характерною особливістю сформованої на початку XX ст. системи влади було чітке розмежування функцій і повноважень. Це проявилось у встановленні розгалуженої системи державних органів з громіздким бюрократичним апаратом.

З часом державні службовці, які отримали необхідну освітню підготовку, нарощуючи свій професійний потенціал піднімалися по ієрархічній драбині посад за допомогою механізму просування по службі.

Показово, що кар'єрні процеси в державній службі регламентувалися низкою нормативних документів. Резюмуючи зміст ряду документів того періоду, можна відзначити, що одне із завдань уряду полягало в налагодженні кадрового забезпечення адміністративних органів. Кадрова політика була спрямована на комплектування апарату службовцями, знання і ділові якості яких дозволяли кваліфіковано вирішувати завдання державного управління. При проходженні державної служби від службовців були потрібні такі якості як професіоналізм, результативність, кваліфікованість, тому вже в XIX ст. з'являються такі кадрові технології (процедури і методи) як оцінка професійних якостей державних службовців [2]. Для цього вводилася атестація персоналу, за результатами якої надавався черговий ранг, або, в разі несумлінного виконання роботи, накладалося стягнення. Атестація проводилася за встановленими правилами, в яких враховувалися професійні і

особистісні якості випробуваного. Для обговорення створювалися спеціальні атестаційні наради, встановлювалися строки проведення атестації, виносилося письмове рішення за підписом голови. Відзначимо, що проведення атестації було позитивним моментом у діяльності державної служби. В ході її проведення виявлялися професійно-підготовлені і кваліфіковані чиновники.

До початку XX ст. було створено державно систему підготовки державних службовців, що включала в себе університети, інститути, училища. В окремих ВНЗ готували фахівців для роботи в органах державного управління. Одночасно освоювалася практика підвищення кваліфікації та навчання на курсах. Проте говорити про ефективну систему навчання персоналу не доводиться, оскільки існував ряд труднощів і невирішених проблем. Підготовка державних службовців залишалася незадовільною, оскільки не вирішувала проблеми якісного освітнього рівня. Залишалось обмеженим число навчальних закладів, здатних готувати кваліфікованих співробітників для органів державної влади. Це безсумнівно позначалося на рівні професіоналізму персоналу органів державної влади. Формування високопрофесійного і кваліфікованого персоналу державних органів, які могли б успішно здійснювати функції державного управління, вимагало від уряду розробки юридичних, матеріальних і моральних способів стимулювання їх праці. При зразковому виконанні своїх посадових обов'язків і завдань по службі службовці нагороджувалися орденами, їм присвоювали почесні звання, вони отримували систематичне матеріальне і моральне винагородження тощо. Наслідком порушення службових і моральних норм було залучення державних службовців до дисциплінарної та кримінальної відповідальності, нерідко до звільнення зі служби з заборотою їх подальшого працевлаштування на роботі в державному апараті. Таким чином, була створена система соціального захисту і гарантій для державних службовців, що включала матеріальне стимулювання. Зауважимо, що багато з того, що було накопичено в історичному минулому, враховано при розробці сучасного законодавства по державну службу.

Становлення і розвиток державної служби вимагало не тільки розробки нормативних документів, що регламентували її діяльність, а й теоретичного осмислення, а також практичного використання основних принципів організації, функціонування та управління корпусом службовців. Відбувалося формування системи управління кадровим корпусом державних службовців: нормативно-правове регулювання діяльності державних установ і державних службовців, система відбору, підбору і обліку персоналу, проводилася цілеспрямована робота з кадрами державних службовців.

Проведений історичний аналіз формування структур державних органів і системи управління їх персоналом показав, що в політиці органів влади тогочасної держави простежувалося прагнення до створення своєрідного управлінського центру, в завдання якого входив би контроль за виконанням вимог законодавства про державну службу, призначенням на посади та проходженням державної служби.

У контексті розгляду даного питання варто проаналізувати процес формування кадрового корпусу в органах радянської влади. Відтак основними принципами тогочасної державної служби ставали виборність і змінюваність чиновників, їх праця оплачувалася на рівні середньої заробітної плати робітника, існував загальний контроль. Такий підхід не вимагав створення постійної і професійної державної служби. Однак практика показала, що економічні та політичні перетворення були неможливі без сильної держави і його владних органів, без професійно підготовленого апарату державної влади.

Тому в партійних установах щодо підбору кадрів вказувалася необхідність враховувати не тільки політичні якості, але і професійно-ділові. Таким чином, одним із завдань радянського державного будівництва стало створення та укомплектування органів влади кваліфікованими кадрами державних службовців і формування нової системи державної служби.

У наукових працях того часу, в постановках органів партійної та радянської влади були сформульовані основні положення кадрової політики нової держави, цілі, завдання та механізми її реалізації. Так, під час формування кадрового корпусу радянських органів влади пропонувалося покласти в основу такі принципи: підбір кадрів за політичними, діловими та моральними якостями; забезпечення наступності кадрового складу державних службовців; стабільність кадрового корпусу поряд з оновленням, припливом свіжих сил; вивчення та перевірка професійного рівня державних службовців на основі аналізу результатів їх практичної діяльності, якості виконання посадових обов'язків; дбайливе ставлення до кадрів; постійне навчання кадрів, підвищення їх професійного рівня, формування для цього системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців радянських органів [4]. Поняття державної служби і державного службовця в перші роки радянської влади не було сформульовано, а безпосереднє проходження державної служби регулювалося різними документами. Зокрема, не було нормативного правового акта, який регламентував би прийом осіб на відповідальні посади. Для їх призначення було потрібно "політичне рішення", на відміну від прийому працівників на роботу через біржі праці.

Створення Союзу РСР, розробка і прийняття Конституції знаменували важливий етап у формуванні нової системи державного управління. Оскільки перед керівництвом країни постало завдання управління всіма сферами життя суспільства, то виникла необхідність залучення на державну службу кваліфікованих кадрів, а перед урядом — завдання підбору, розстановки, навчання керівних працівників. Ті, що прийшли в структури державного управління люди володіли досвідом партійно-організаційної та партійно-агітаційної роботи в нелегальних умовах, а їх управлінська і організаційна компетентність була низькою.

Наступною проблемою була відсутність єдиної нормативно-правової бази розвитку і функціонування державної служби та її апарату. У цей час система державного управління спиралася на конституційні основи, розвинені і конкретизовані в Цивільному, Кримінальному, Земельному, Цивільно-процесуальному, Криміналь-

но-процесуальному кодексах, Кодексі законів про працю, введених в дію у 1922 р.

Характерними рисами формування системи управління персоналом в радянських органах державної влади були: залучення на керівні посади партійців зі стажем; поступове витіснення з апарату органів державної влади досвідчених фахівців і заміщення їх вихідцями з робочого і селянського середовища, так званими висуванцями. Масштаби і динамізм розвитку народного господарства, науково-технічна революція, необхідність інтенсифікації виробництва з закономірною неминучістю вимагали посилення уваги органів влади до всебічного розвитку партійних і радянських кадрів, зміцнення органів влади професійно-освіченими і досвідченими кадрами.

У 20—30-і рр. ХХ ст. управління персоналом представляло собою різноманітну роботу з кадрами, яка включала в себе такі технології і елементи як: вивчення та врахування співробітників апарату, збір відомостей і складання банку даних про службовців, створення резерву кадрів, визначення посадових вимог до службовців, розробку нормативних документів, що містять і регламентують питання відповідальності, контролю, дисципліни, розробка заходів щодо соціальної захищеності та стимулювання ефективної роботи, підбір кадрів за політичними, діловим, моральним якостям; забезпечення наступності кадрового складу державних службовців; стабільність кадрового корпусу поряд з його оновленням; вивчення та перевірка професійного рівня державних службовців на основі аналізу результатів їх практичної діяльності [1].

Особливе місце в державній кадровій політиці аналізованого періоду приділялося проблемі ефективності управління, службовій дисципліні, боротьбі з бюрократизмом в держапараті, утвердженню моральних норм і виробничої культури службовців.

Поєднання партійних і державних посад ставало основним при вирішенні кадрових питань в органах радянської влади. Надалі більшість призначень на керівні посади в державний апарат відбувалося через партійні органи.

У системі кадрової роботи з апаратом державних органів влади важливе значення надавалося підбору, розстановці та атестації персоналу. Для цих цілей в партійних комітетах створювалися комісії по атестації службовців основних центральних державних і господарських органів, розроблялися нормативні документи і процедури її проведення. Атестації підлягали спочатку керівні працівники, що займають провідні посади, а в наступні роки атестація набула поширення у всіх органах державної влади. Шляхом атестації визначалася ступінь професійної придатності, встановлювалися критерії, яким повинен був відповідати керівник для виконання своїх посадових обов'язків. За результатами засідання атестаційної комісії виносилися резолюції про відповідність або невідповідність займаній посаді.

Безперечно, становлення кадрового корпусу органів державної влади відбувалося досить складно, оскільки колишня система державної служби втратила свої стратегічні цілі та орієнтири. Передусім виникла необхідність наукового осмислення і теоретичного обгрун-

тування таких категорій як "державна служба", "персонал", "кадрові технології". З початку 90-х рр. вони стали мати не тільки теоретичне, а й практичне значення.

Такі дефініції, як "державна служба", "управління персоналом державної служби", знаходяться на стику понять, котрі характеризують державу і громадянське суспільство. Тому широкого поширення набули уявлення про державну службу як про соціально-правовий інститут. Водночас зберігалася актуальність вироблення єдиної концепції, розширення уявлень про принципи, які повинні бути покладені в основу формування моделі управління державною службою. Часті реорганізації структури органів державної влади, відхилення від нормативно-правових засад функціонування державної служби та її апарату загострюють і без того складні проблеми кадрового забезпечення державних органів. У 90-і рр. був прийнятий ряд правових документів, спочатку спрямованих на стабілізацію становища державної служби, надання їй відносно самостійного характеру в сфері державного управління. Значна кількість законодавчих актів, регламентів і положень були спрямовані на регулювання і ефективне функціонування персоналу органів державної влади.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі вивчення вітчизняного досвіду роботи з персоналом, помічаємо, що багато елементів освоєної системи широко і ефективно використовувалися в дорадянській і радянській період. Однак, у сучасних умовах для належного функціонування персоналу державної служби використання цих елементів недостатньо, оскільки управління персоналом в державних органах стає системою, яка працює ефективно тільки в тому випадку, якщо задіяні і взаємодіють всі елементи і підсистеми державного управління. Аналіз положень про діяльність кадрових служб в органах державної влади свідчить про те, що вони в своїй більшості побудовані за єдиним принципом, які включають такі типові розділи: загальні положення; основні завдання; основні функції; взаємодія; правомочності і відповідальність; керівництво кадровою службою.

#### Література:

1. Ващенко К. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
2. Витко Т. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 3. С. 39—47.
3. Гончарук Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
4. Клімова О. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. 2007. Вип. 5. С. 24—28.
5. Кукуля А. Принцип професіоналізму державних службовців та профілі професійної компетентності посадовців державної служби. Вісник державної служби України. 2012. № 3. С. 11—17.

#### References:

1. Vashchenko, K. (2017), Profesiyana pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia, metodolohiia, praktyka

[Professional training of civil servants: theory, methodology, practice], City of NV, Ivano-Frankivsk. Ukraine.

2. Vytko, T. (2018), "Civil servant in the conditions of public administration reform in Ukraine", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 6, pp. 39—47.

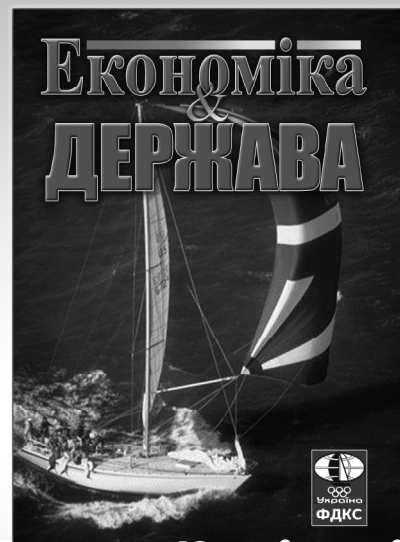
3. Goncharuk, N. (2012), Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka [Management of management personnel in the field of civil service of Ukraine: theory and practice], Donetsk, Ukraine.

4. Klimova, O. (2007), "Management of labor resources", Ekonomichni nauky, vol. 5, pp. 24—28.

5. Kukulya, A. (2012), "The principle of professionalism of civil servants and profiles of professional competence of civil service positions", Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy, vol. 3, pp. 11—17.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2021 р.

### Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

**Виходить 12 разів на рік**

наукове фахове видання України

**З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ**

(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності – **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

[www.economy.in.ua](http://www.economy.in.ua)

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73