

## Шляхи підвищення ефективності взаємодії топ-менеджменту і ключових стейкхолдерів підприємства

*Далик Володимир Петрович<sup>1</sup>, Асанов Андрій Валерійович<sup>2</sup>,  
Демчук Тарас Ігорович<sup>3</sup>, Ривак Олег Ігорович<sup>4</sup>, Скрут Любомир Богданович<sup>5</sup>,  
Чорний Ростислав Орестович<sup>6</sup>*

| Опубліковано | Секція    | УДК    |
|--------------|-----------|--------|
| 03.12.2023   | Економіка | 338.48 |

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10255086>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективна взаємодія між топ-менеджментом та ключовими стейкхолдерами є вирішальною для успіху будь-якого підприємства. Проблема полягає у визначенні та оптимізації цих взаємодій для досягнення стратегічних цілей компанії.

Актуальність теми зумовлена зростанням складності корпоративного управління, змінами ринкових умов, а також постійною еволюцією технологічного простору. Сучасні організації функціонують у складному та багатовимірному бізнес-середовищі, що характеризується постійною зміною, глобалізацією ринків та зростаючою конкуренцією. У таких умовах ефективне управління, яке включає розробку стратегій, прийняття рішень та керування людськими ресурсами, стає все більш складним. Розуміння та оптимізація взаємодій між топ-менеджментом і стейкхолдерами є критично важливим для забезпечення гнучкості, інноваційності та стійкості організацій.

У статті автори здійснили аналіз взаємодії між топ-менеджментом та ключовими стейкхолдерами в корпоративному управлінні. Встановлено, що ефективна взаємодія топ-менеджменту зі стейкхолдерами є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей організацій та їх стійкого розвитку. Автори довели, що розробка і впровадження чітких комунікаційних стратегій, впровадження стабільної корпоративної культури та етики, а також застосування цифрових технологій значно підвищують ефективність цих взаємодій. Особлива увага у статті приділена використанню інноваційних цифрових рішень для оптимізації комунікації та співпраці між різними зацікавленими сторонами. Також у статті наголошується на важливості регулярного моніторингу та оцінки результатів взаємодії, що дозволяють вчасно вносити корективи та покращувати процеси управління. Автори підкреслюють, що такі

<sup>1</sup>кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-0004-2270>

<sup>2</sup>аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0000-4651-7302>

<sup>3</sup>аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0006-9921-4560>

<sup>4</sup>аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0003-0966-4911>

<sup>5</sup>аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0004-7117-8145>

<sup>6</sup>аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0008-5551-4320>

практики сприяють не тільки покращенню внутрішньої ефективності організацій, але й їх зовнішньому позиціонуванню та взаємодії з більш широким колом стейкхолдерів.

**Ключові слова:** топ-менеджмент, стейкхолдери, корпоративне управління, комунікаційні стратегії, цифрові технології.

### **Ways to improve the effectiveness of interaction between top management and key stakeholders of the enterprise**

**Abstract.** In today's dynamic business environment, effective interaction between top management and key stakeholders is critical to the success of any enterprise. The challenge is to identify and optimize these interactions to achieve the company's strategic goals.

The relevance of the topic is due to the increasing complexity of corporate management, changes in market conditions, as well as the constant evolution of the technological space. Modern organizations operate in a complex and multidimensional business environment characterized by constant change, globalization of markets and growing competition. Under such conditions, effective management, which includes strategy development, decision-making and human resource management, becomes increasingly complex. Understanding and optimizing interactions between top management and stakeholders is critical to ensuring organizational flexibility, innovation, and sustainability.

In the article, the authors analyzed the interaction between top management and key stakeholders in corporate governance. It has been established that the effective interaction of top management with stakeholders is a key factor for achieving the strategic goals of organizations and their sustainable development. The authors proved that the development and implementation of clear communication strategies, the implementation of a stable corporate culture and ethics, as well as the use of digital technologies significantly increase the effectiveness of these interactions. The article pays special attention to the use of innovative digital solutions to optimize communication and cooperation between various stakeholders. The article also emphasizes the importance of regular monitoring and evaluation of the results of interaction, which allow timely corrections and improvement of management processes. The authors emphasize that such practices contribute not only to improving the internal efficiency of organizations, but also to their external positioning and interaction with a wider range of stakeholders.

**Keywords:** top management, stakeholders, corporate governance, communication strategies, digital technologies.

### **Вступ**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективна взаємодія між топ-менеджментом та ключовими стейкхолдерами є вирішальною для успіху будь-якого підприємства. Проблема полягає у визначенні та оптимізації цих взаємодій для досягнення стратегічних цілей компанії.

Актуальність теми зумовлена зростанням складності корпоративного управління, змінами ринкових умов, а також постійною еволюцією технологічного простору. Сучасні організації функціонують у складному та багатовимірному бізнес-середовищі, що характеризується постійною зміною, глобалізацією ринків та зростаючою конкуренцією. У таких умовах ефективне управління, яке включає розробку стратегій, прийняття рішень та керування людськими ресурсами, стає все більш складним. Розуміння та оптимізація взаємодій між топ-менеджментом і стейкхолдерами є критично важливим для забезпечення гнучкості, інноваційності та стійкості організацій.

Науковці, котрі проводили дослідження за окресленим напрямком акцентують увагу на необхідності розробки комплексного підходу, що включає розуміння

взаємозалежностей між різними стейкхолдерами та менеджментом, а також впровадження ефективних механізмів комунікації та співпраці. У сучасному суспільстві основна увага в дослідженнях зосереджена на діяльності стейкхолдерів, і немає наукових досліджень, що розкривають особливості взаємодії між топ-менеджерами та стейкхолдерами. Наприклад, науковці Смачило, В., Колмакова, О., Коломієць, Ю. у своїх дослідженнях проводять аналіз концепції стейкхолдерів та їхніх груп, визначаючи їхню значущість для підприємства [1]. Герасименко Ю. обґрунтував важливі аспекти ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів у контексті управління підприємством, які не лише запобігають конфліктам, а й сприяють партнерству, підвищенню репутації та розширенню ринків [2]. Ляшук К. зазначає, що мета управління є у взаємодії зі стейкхолдерами для досягнення соціальної досконалості та розвитку співпраці, орієнтованої на сталий розвиток; також науковцем проаналізовано механізм управління, який включає етапи визначення цілей взаємодії, відбору стейкхолдерів, алгоритмізовану процедуру та стратегії комунікації, таке ефективне управління взаємодії підприємств зі стейкхолдерами досягає позитивних результатів для всіх сторінок [3].

Подальше дослідження в цій області сприятиме покращенню управлінських практик та стратегічного планування, зокрема в контексті глобалізації та цифровізації бізнес-процесів.

Метою цього дослідження є аналіз існуючих підходів та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії топ-менеджменту з ключовими стейкхолдерами.

### Результати

У науковому контексті визначення ключових понять, таких як "топ-менеджмент" та "стейкхолдери", є фундаментальним для розуміння динаміки корпоративного управління та організаційної поведінки. Топ-менеджмент відноситься до вищої ланки керівництва організації, яка відповідає за стратегічне планування та прийняття рішень на вищому рівні. До цієї групи зазвичай належать посадові особи, такі як генеральний директор (CEO), фінансовий директор (CFO), операційний директор (COO) та інші виконавчі директори. Топ-менеджмент відіграє ключову роль у визначенні місії, візії, цілей організації та розробці стратегій їх досягнення, а також відповідають за розподіл ресурсів, управління змінами, взаємодію з ключовими стейкхолдерами та забезпечення загального керівництва організацією [4].

Стейкхолдери – це особи або групи осіб, які впливають на діяльність організації, можуть включати акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників, урядові органи, громадськість та інші зацікавлені сторони. Стейкхолдери можуть впливати на організацію або бути під впливом її діяльності, що робить їх важливою частиною стратегічного планування та прийняття рішень. Взаємодія зі стейкхолдерами включає розуміння їхніх потреб та очікувань, а також забезпечення ефективної комунікації та врахування їхніх інтересів у процесі управління [1].

Загалом, розуміння ролі та функцій топ-менеджменту та стейкхолдерів є критично важливим для глибокого аналізу та розробки ефективних стратегій управління в рамках будь-якої організації.

У таблиці наведено основні теорії стейкхолдерів (табл. 1) [5,6].

У таблиці наведено різні підходи до аналізу та розуміння взаємодій між організаціями та стейкхолдерами, від ідентифікації та балансування їхніх інтересів до етичних та моральних аспектів цих взаємодій.

Таблиця 1

## Основні теорії стейкхолдерів

| Теорія                               | Основний фокус   | Ключові аспекти  |
|--------------------------------------|--|--|
| Теорія зацікавлених сторін Фрімена   | Визначення та аналіз стейкхолдерів, їхніх інтересів та впливу на організацію   | Ідентифікація стейкхолдерів, збалансування їхніх інтересів                           |
| Інструментальна теорія стейкхолдерів | Використання стейкхолдерів для досягнення корпоративних цілей                  | Зв'язок між задоволенням потреб стейкхолдерів та досягненням фінансових результатів  |
| Нормативна теорія стейкхолдерів      | Моральні та етичні обов'язки організації перед стейкхолдерами                  | Відповідальність перед стейкхолдерами як центральний елемент корпоративної стратегії |
| Описова теорія стейкхолдерів         | Емпіричний аналіз взаємодії між організацією та її стейкхолдерами              | Опис характеристик взаємодій та їх впливу на організаційну поведінку                 |
| Етична теорія стейкхолдерів          | Оцінка взаємодій зі стейкхолдерами з точки зору етичних принципів та цінностей | Етичні рішення та їх вплив на взаємини зі стейкхолдерами                             |

Узагальнено авторами

Аналіз сучасного стану взаємодії топ-менеджменту та стейкхолдерів відкриває широке поле для дослідження, оскільки ця взаємодія є ключовою для успішного управління сучасними організаціями. У контексті глобалізації та швидких технологічних змін виникає ряд викликів та проблем, які необхідно аналізувати.

В умовах глобалізації та розвитку ринкових економік, рішення топ-менеджменту стають все більш складними та багатовимірними, включаючи в себе не тільки фінансові та операційні аспекти, але й етичні, соціальні та екологічні складові. У цьому контексті залучення та взаємодія з різними стейкхолдерами стає не просто важливою, але й необхідною умовою для прийняття виважених та відповідальних рішень.

Сучасні технологічні тенденції, такі як цифровізація, штучний інтелект та великі дані, радикально змінюють способи взаємодії зі стейкхолдерами. З одного боку, це створює нові можливості для збору та аналізу даних, спілкування та співпраці. З іншого боку, це породжує виклики щодо конфіденційності, безпеки даних та управління змінами [7].

Однією з головних проблем у взаємодії топ-менеджменту з стейкхолдерами є знаходження балансу між часто протилежними інтересами різних груп. Наприклад, збалансування між короткостроковими фінансовими інтересами акціонерів та довгостроковою стійкістю та соціальною відповідальністю компанії.

Сучасні стейкхолдери очікують від топ-менеджменту високої прозорості та відповідальності, що забезпечує не лише доступ до відповідної інформації, а й готовність до відкритого діалогу, звітності й відповідальності за прийняті рішення.

Увага до соціальної відповідальності та стійкості стає все більш значущою, включаючи в себе залучення до розв'язання глобальних проблем, таких як зміни клімату, нерівність, та соціальна справедливість [3].

Врахування цих аспектів є критично важливим для розуміння сучасного стану та динаміки взаємодії топ-менеджменту з стейкхолдерами, що, у свою чергу, є ключем до успішного корпоративного управління та сталого розвитку [8].

Для досягнення цілей дослідження проведено кейс-стаді, у якому представлено аналіз взаємодії середнього ІТ-підприємства в Україні з різними стейкхолдерами в контексті підтримки переселенців з тимчасово окупованих територій під час війни з росією, співпраці з місцевим самоврядуванням у соціальних проектах та заходах соціального захисту працівників. Дані для кейсу зібрані на основі інтерв'ю на засадах анонімності з керівником підприємства.

У контексті підтримки переселенців, підприємство ініціювало та впровадило декілька програм співпраці з державними органами. Такі програми включали забезпечення ІТ-рішень для упорядкування та оптимізації процесів допомоги переселенцям. Керівник підприємства відзначив важливість прозорості та ефективності цих систем в умовах війни, а також акцентував на необхідності швидкого реагування та гнучкості у співпраці з державними структурами.

У рамках соціальних проектів, ІТ-підприємство взаємодіяло з місцевим самоврядуванням, зокрема у сферах освіти та розвитку місцевих громад. Проекти включали створення освітніх платформ для дітей-переселенців та розвиток ІТ-інфраструктури у місцевих громадах. Керівник підкреслив важливість партнерства та взаєморозуміння з місцевою владою в реалізації цих ініціатив.

В умовах війни та економічної нестабільності підприємство приділяло особливу увагу питанням соціального захисту своїх працівників, включаючи гнучкий графік роботи, підтримку у випадку переїзду, психологічну підтримку та фінансову допомогу. Керівник акцентував на важливості підтримання високого рівня внутрішньої корпоративної культури та збереження командного духу в складних умовах.

Цей кейс демонструє, як в умовах війни та соціально-економічної нестабільності середній ІТ-бізнес в Україні може ефективно співпрацювати з різними стейкхолдерами, відіграючи важливу роль у соціальному захисті, підтримці переселенців та розвитку місцевих громад. Основними факторами успіху в цій взаємодії є гнучкість, відповідальність, інноваційність та здатність до швидкого реагування на зміни в умовах кризи.

У таблиці показано міжнародний досвід взаємодії топ-менеджменту та стейкхолдерів з акцентом на ключові практики у США, Європі та країнах Азії (табл.1) [2, 5, 6]:

Таблиця 1.

#### Міжнародний досвід взаємодії топ-менеджменту та стейкхолдерів

| Регіон | Ключові практики   | Особливості взаємодії  |
|--------|--|--|
| США    | Акцент на корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), активне залучення акціонерів та інвесторів у стратегічне планування, інноваційні підходи до управління людськими ресурсами. | Використання передових технологій для забезпечення прозорості та ефективності, активне впровадження ESG-підходів (екологічні, соціальні та управлінські критерії). |
| Європа | Високий рівень регуляцій та стандартів управління, акцент на стійкому розвитку та екологічній відповідальності, активна участь у соціально-економічних ініціативах на рівні ЄС.      | Широке застосування принципів доброчесності корпоративного управління, впровадження ініціатив на підтримку інклюзивності та різноманітності.                       |

|             |  |  |
|-------------|--|--|
| Країни Азії | Фокус на довгострокові стосунки зі стейкхолдерами, важливість врахування культурних особливостей, стратегічне партнерство з урядами та локальними громадами. | Інтеграція традиційних підходів з сучасними стратегіями управління, зростаюча увага до корпоративної етики та соціальної відповідальності. |
|-------------|--|--|

Узагальнено авторами

У таблиці проаналізовано регіональні особливості в підходах до взаємодії між топ-менеджментом та стейкхолдерами, відображаючи культурні, економічні та політичні контексти, що впливають на ці відносини.

Розробка стратегій підвищення ефективності взаємодії топ-менеджменту з ключовими стейкхолдерами є важливим аспектом сучасного управління підприємствами [9]. Ефективна взаємодія включає в себе декілька ключових компонентів, проаналізуємо їх детальніше.

Стратегії комунікації та взаємодії - ефективна комунікація є основою успішної взаємодії між топ-менеджментом та стейкхолдерами. Розробка чітких, послідовних і прозорих комунікаційних стратегій дозволяє забезпечити відкритий обмін інформацією та ідеями, що сприяє взаєморозумінню та співпраці. Важливо також враховувати різноманітність каналів комунікації, включаючи цифрові платформи, соціальні мережі та традиційні медіа [10].

Роль корпоративної культури та етики - корпоративна культура та етика відіграють ключову роль у формуванні взаємодій всередині та зовні організації. Сильна корпоративна культура, яка підтримує цінності прозорості, взаємоповаги та відповідальності, сприяє ефективній взаємодії. Етичні стандарти в ділових відносинах забезпечують довіру та стійкість відносин зі стейкхолдерами [11].

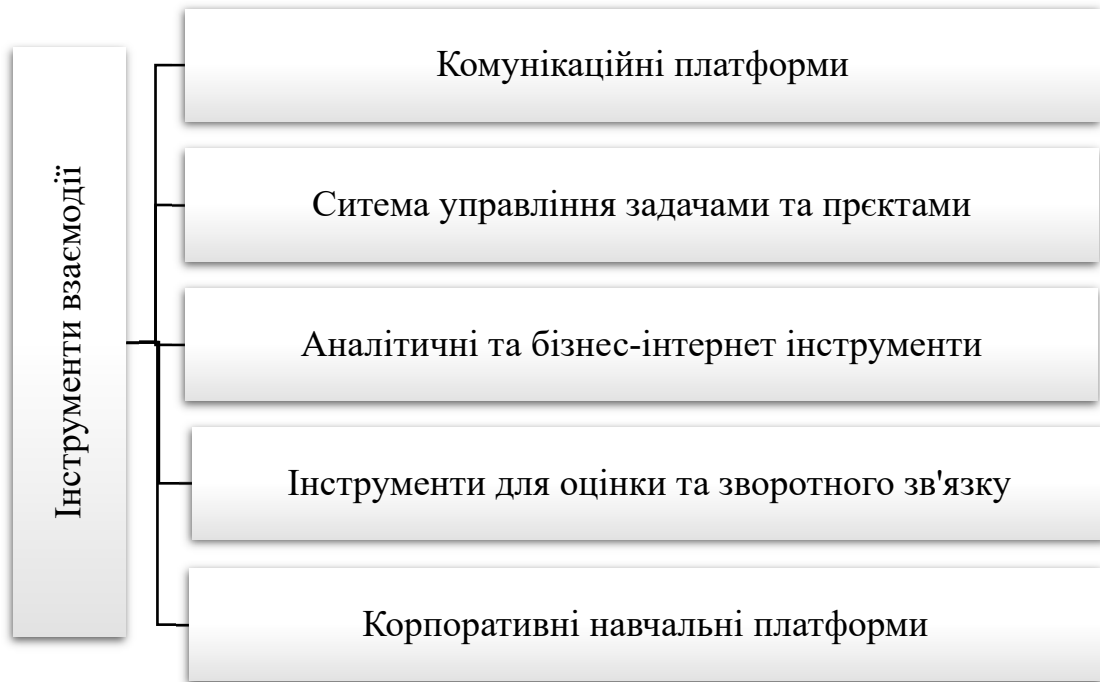
Використання цифрових технологій для оптимізації взаємодії - цифрові технології пропонують нові можливості для покращення взаємодії між топ-менеджментом та стейкхолдерами, включаючи інструменти для кращого управління даними, автоматизації процесів, підвищення ефективності комунікації та фасилітації спільної роботи. Наприклад, використання CRM-систем (систем управління відносинами з клієнтами), платформ для віртуальних зустрічей та соціальних мереж для забезпечення безперервної взаємодії [7].

У сукупності ці підходи допомагають створювати більш ефективну, гнучку та відповідальну систему взаємодії між топ-менеджментом і стейкхолдерами, що є ключовим для успішного управління сучасними підприємствами.

Ефективність взаємодії між топ-менеджментом та стейкхолдерами може бути значно підвищена за допомогою впровадження конкретних інструментів та практик. Важливими аспектами цього процесу є розробка інструментів для підвищення ефективності співпраці [9]. Створення і використання спеціалізованих інструментів, таких як системи управління проектами, платформи для спільної роботи та інструменти аналітики даних, значно покращить координацію та співпрацю між різними відділами та зацікавленими сторонами, включаючи автоматизацію рутинних процесів, підвищення прозорості у прийнятті рішень та покращення комунікації.

Варто відзначити, що на сьогоднішній день для більшості підприємств залишаються недоступними ефективні інструменти взаємодії з широким колом стейкхолдерів, крім, безпосередньо, бізнес-партнерів та працівників.

Проаналізуємо ключові інструменти взаємодії між топ-менеджментом та стейкхолдерами в сучасному корпоративному управлінні (рис.1) [3, 6, 9]:



**Рис. 1. Інструменти взаємодії між топ-менеджментом та стейкхолдерами**  
Узагальнено авторами

Комунікаційні платформи - цифрові інструменти, такі як CRM-системи (Customer Relationship Management), платформи для віртуальних зустрічей, соціальні мережі та внутрішні корпоративні мережі, що полегшують обмін інформацією та сприяють прозорості у взаємодіях.

Системи управління задачами та проектами - інструменти для управління проектами, такі як Asana, Trello, або Jira, які дозволяють ефективно координувати роботу, відстежувати прогрес та встановлювати пріоритети в задачах.

Аналітичні та бізнес-інтелект інструменти - програмне забезпечення для аналізу даних, як-от Tableau або Power BI, що дозволяє топ-менеджменту приймати обґрунтовані рішення на основі даних та забезпечує глибоке розуміння потреб та вподобань стейкхолдерів.

Інструменти для оцінки та зворотного зв'язку - опитування, огляди та інші інструменти збору зворотного зв'язку, що дозволяють збирати відгуки від стейкхолдерів, оцінювати ефективність ініціатив та реагувати на зміни в потребах та очікуваннях.

Корпоративні навчальні платформи - електронні навчальні системи та платформи для корпоративного навчання (наприклад, Moodle або Coursera for Business), що сприяють розвитку навичок співробітників та підвищенню їх компетентностей у ключових аспектах бізнесу.

Запропоновані інструменти сприяють покращенню взаєморозуміння, ефективності та гнучкості у взаємодіях між топ-менеджментом та стейкхолдерами, що є критично важливим для успішного управління та розвитку організацій.

Важливими аспектами взаємодії є потреба впровадження кращих практик. Підприємства повинні орієнтуватися на впровадження кращих світових практик у сфері корпоративного управління та взаємодії зі стейкхолдерами, включаючи прийняття стандартів корпоративної соціальної відповідальності, етичних норм поведінки, а також застосування інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та розвитку організаційної культури [6].

Регулярний моніторинг та оцінка результатів взаємодії зі стейкхолдерами є важливим для вимірювання ефективності впроваджених змін, включаючи використання KPIs (ключових показників ефективності), зворотного зв'язку від співробітників та стейкхолдерів, а також аналізу результативності проектів і програм. Такий підхід дозволяє своєчасно вносити корективи та постійно вдосконалювати процеси управління [2].

Загалом, наведені практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності взаємодії всередині організацій, а також між організаціями та їх зовнішнім середовищем, що є вирішальним фактором успіху в динамічному бізнес-середовищі сучасності.

### Висновки

Дослідження виявило, що ефективна взаємодія між топ-менеджментом та ключовими стейкхолдерами має вирішальне значення для успішної діяльності підприємств. Важливість прозорої комунікації, сильної корпоративної культури та використання цифрових технологій є ключовими факторами, які впливають на успіх взаємодії. Розробка інструментів для підвищення ефективності співпраці, впровадження кращих практик, регулярний моніторинг та оцінка результатів є важливими кроками для покращення цих взаємодій.

У контексті глобалізації та швидкого розвитку технологій ефективна взаємодія між топ-менеджментом та стейкхолдерами є важливою для стійкого економічного розвитку, адже сприяє забезпеченню конкурентоспроможності, інновацій та адаптивності організацій до швидко змінюваних ринкових умов, та має значний вплив на корпоративну соціальну відповідальність та стійкість бізнесу.

Таким чином, можна ідентифікувати кілька напрямків для майбутніх досліджень. По-перше, детальний аналіз впливу цифрових технологій на взаємодію між топ-менеджментом і стейкхолдерами. По-друге, дослідження специфічних викликів та стратегій взаємодії в різних галузях і регіонах. Також важливим є дослідження впливу корпоративної культури на взаємодію зі стейкхолдерами в умовах кризи та нестабільності.

Вважаємо, що досліджувана тема має значний потенціал для подальших досліджень, які допоможуть покращити розуміння динаміки та ефективності взаємодій у корпоративному управлінні.

### Список використаних джерел

1. Смачило, В., Колмакова, О., Коломієць, Ю. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 348-353.
2. Герасименко, Ю. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 1 (87). С. 9-16.
3. Ляшук, К. Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. С. 287-29.
4. Олексів, І., Харчук, В. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. Демократичне врядування. 2014. № 13.
5. Піренко, А. Світовий досвід формування інноваційних мереж. Journal of International Relations of KNU. 2016. № 1 (44-45). С. 61-64.
6. Гаценко, Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. Водний транспорт. 2016. №1. С. 156-160.

7. Міщук, Є. Економічні інтереси підприємства та його стейкхолдерів у контексті їх економічної безпеки. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 2 (1). С. 132-138.
8. Супрун Н. А. Ключові стейкхолдери процесу інтеграції ВПО у приймаючих громадах: проблеми та потреби. Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему "Стан дотримання прав внутрішньо переміщених осіб та громадян України, які проживають на тимчасово окупованій території України та на території, неконтрольованій українською владою в зоні проведення антитерористичної операції". Київ. 2015. - Розділ 3. - С. 17-25.
9. Тимощук, М., Шишковський, С., Яворська, Н. Фінансові індикатори соціально-економічної взаємодії стейкхолдерів. Socio-economic relations in the digital society. 2019. № 1 (34). С. 107-114.
10. Стрелков, О. Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів. Економічні науки. 2016. №6. С. 49-55.
11. Пащук, Л. В. Роль стейкхолдерів у діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі. 2020. № 65. С. 65-67.