

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

Закарпатський угорський інститут імені Ф. Ракоці II

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Науковий журнал

Випуск 1

Берегове 2022

„Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” засновано у листопаді 2021 р. та видається за рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту імені Ф. Ракоці ІІ.

Науковий журнал виходить два рази на рік.

Рекомендовано до друку Вченою радою Закарпатського угорського інституту імені Ф. Ракоці ІІ (протокол №5 від 28.06.2022 р.)

Редакційна колегія:

Головний редактор:

Бачо Роберт – доктор економічних наук, професор (ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна).

Заступник головного редактора:

Пойда-Носик Ніна – доктор економічних наук, професор (ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна).

Відповідальний редактор:

Макарович Вікторія – кандидат економічних наук, доцент (ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна).

Члени редакційної колегії:

Орлов Ігор – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України (ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна); *Кіш Єва* – доктор історичних наук, старший науковий співробітник (ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна); *Стойка Наталія* – кандидат економічних наук, доцент (ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна); *Лоскоріх Габрієлла* – доктор філософії з обліку і оподаткування (ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна); *Внукова Наталія* – доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна); *Живко Зінаїда* – доктор економічних наук, професор (Львівський державний університет внутрішніх справ, Україна); *Коваленко Юлія* – доктор економічних наук, професор (Державний податковий університет, Україна); *Новіченко Людмила* – кандидат економічних наук, доцент (Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна); *Феньвеш Вероніка* – габілітований доктор наук з галузі економіки, доцент (Дебреценський університет, Угорщина); *Махова Рената* – габілітований доктор наук з галузі економіки, доцент (Університет Й. Шельє, Словацька Республіка); *Ілеш Балінт Чобо* – кандидат наук в галузі економіки, професор (Угорський університет аграрних наук та наук про життя, Угорщина); *Дунай Анна* – доктор філософії в галузі економіки, професор (Угорський університет аграрних наук та наук про життя, Угорщина); *Сас Левенте* – доктор філософії в галузі економіки, професор (Клузький університет імені Бабеша-Бойяї, Румунія).

УДК 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. Вип. 1 (2022) / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович [та ін.] ; Закарпат. угор. ін-т імені Ф. Ракоці ІІ. – Берегове : ЗУІ, 2022. – 336 с. – Текст укр., англ., угор.

Науковий журнал „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук.

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія KB №25089-15029P від 08.11.2021 р.*

Друк наукового журналу здійснено за підтримки уряду Угорщини

Засновник наукового журналу:

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ.

Адреса: 90202 м. Берегове, пл. Кошута, буд.6.

Офіційний сайт наукового журналу:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ, 2022

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Tudományos folyóirat

1. szám

Beregszász 2022

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” tudományos folyóirat 2021-ben lett alapítva és a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa határozata alapján jelenik meg.

A tudományos folyóirat évente kétszer jelenik meg.

*Kiadáshoz ajánlotta a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa
(2022. június 28-i 5. sz. jegyzőkönyv)*

Szerkesztőbizottság:

Főszerkesztő:

Prof. Dr. Bacsó Róbert – gazdaságtudományok nagydoktora, professzor (II. RFKMF, Ukrajna).

Főszerkesztő-helyettes:

Prof. Dr. Pojda-Noszik Nina – gazdaságtudományok nagydoktora, professzor (II. RFKMF, Ukrajna).

Felelős szerkesztő:

dr. Makarovics Viktória – gazdaságtudományos kandidátusa, docens (II. RFKMF, Ukrajna).

Szerkesztőbizottság:

Prof. Dr. Orlov Igor – gazdaságtudományok nagydoktora, professzor, az Ukrajnai Közgazdaságtudományi Akadémia akadémikusa (II. RFKMF, Ukrajna); *Dr. Kiss Éva* – a történelemtudományok nagydoktora, professzor (II. RFKMF, Ukrajna); *dr. Sztojka Natália* – gazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens (II. RFKMF, Ukrajna); *dr. Loszkorih Gabriella* – PhD (II. RFKMF, Ukrajna); *Prof. Dr. Vnukova Natália* – gazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Ukrajna érdemesült közgazdásza (Simon Kuznec Harkovi Nemzeti Gazdaságtudományi Egyetem, Ukrajna); *Prof. Dr. Zsivko Zinaida* – gazdaságtudományok nagydoktora, professzor (Lemberg Állami Belügyi Egyetem, Ukrajna); *Prof. Dr. Kovalenko Julia* – gazdaságtudományok nagydoktora, professzor, (Állami Adóegyetem, Ukrajna); *dr. Novicsenko Ljudmila* – gazdaságtudományok kandidátusa, docens, (Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Könyvvizsgálói Akadémia, Ukrajna); *Dr. habil. Fenyves Veronika* – PhD, egyetemi docens (Debreceni Egyetem, Magyarország); *Dr. habil. Ing. Machová Renáta* – PhD, egyetemi docens (Selye János Egyetem, Szlovákia); *Prof. Dr. Illés Bálint Csaba* – CsC, egyetemi tanár (Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Magyarország); *Prof. Dr. Dunai Anna* – PhD, egyetemi tanár (Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Magyarország); *Prof. Dr. Szász Levente* – PhD, egyetemi tanár (Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Románia).

ETO 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : tudományos folyóirat. 1. szám (2022) / szerkesztőbizottság: Bacsó Róbert, Pojda-Noszik Nina, Makarovics Viktória [és mások]. II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola. – Beregszász: II. RFKMF. 2022. – 336 oldal.

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” tudományos folyóiratban a doktoranduszok, posztgraduális hallgatók, kutatók és gyakorlati szakemberek aktuális tudományos kutatásait tesszük közzé.

*A nyomtatott tömegtájékoztatói eszközök állami nyilvántartásba vételéről szóló igazolás száma
KB 25089-15029P 2021. november 8.*

A tudományos folyóirat megjelenését Magyarország Kormánya támogatta

Tudományos folyóirat alapítója:

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola

Cím: 90202, Beregszász, Kossuth tér 6.

A tudományos folyóirat hivatalos honlapja:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

**Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College
of Higher Education**

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Scientific journal

Volume 1

Berehove 2022

„Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” was founded in November, 2021 and is published by the decision of the Scientific Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.

The scientific journal is published twice a year.

Recommended for publication by the Scientific Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education (protocol No. 5 dated June 28, 2022)

Editorial board:

Editor-in-Chief:

Bacho Robert – Doctor of Economics, Professor (FR II THCHE, Ukraine).

Deputy Editor-in-Chief:

Poyda-Nosyk Nina – Doctor of Economics, Professor (FR II THCHE, Ukraine).

Managing Editor:

Makarovych Viktoriia – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (FR II THCHE, Ukraine).

Editorial Board Members:

Orlov Ihor - Doctor of Economics, Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine (FR II THCHE, Ukraine); **Kish Yeva** – Doctor of Historical Sciences, Senior Researcher (FR II THCHE, Ukraine); **Stoyka Nataliia** - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (FR II THCHE, Ukraine); **Loskorikh Gabriella** – PhD in Economics (FR II THCHE, Ukraine); **Vnukova Nataliia** – Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of Ukraine (Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine); **Zhyvko Zinaida** – Doctor of Economics, Professor (Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine); **Kovalenko Yuliia** - Doctor of Economics, Professor (State Tax University, Ukraine); **Novichenko Liudmyla** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (National Academy of Statistics, Accounting and Auditing, Ukraine); **Fenyves Veronika** – Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor (University of Debrecen, Hungary); **Makhova Renata** - Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor (J. Selye University, Slovak Republic); **Illés Bálint Csaba** – Candidate of Sciences in Economics, Professor (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Hungary); **Dunay Anna** – PhD in Economics, Professor (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Hungary); **Szász Levente** – PhD in Economics, Professor (Babeş-Bolyai University, Romania).

UDC 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : scientific journal. Vol. 1 (2022) / editor. : R. Bacho, N. Poyda-Nosyk, V. Makarovych [and others]. – Berehove: FR II THCHE, 2022. – 336 p. – Text Ukrainian, English, Hungarian.

Scientific journal „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” intended for scientists, doctoral students, post-graduate students, practitioners and a wide range of readers who are interested in issues in the field of economic sciences.

*State registration certificate of a printed mass media
Series KB No. 25089-15029P dated November 8, 2021.*

The publication of the scientific journal is sponsored by the government of Hungary

The founder of the scientific journal is

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.

Correspondence adress: Kossuth sq.6, Berehove, Transcarpathian region, Ukraine, 90202

The official website of the scientific journal:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, 2022

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. НАЦІОНАЛЬНА ТА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Бачо Р., Потокі Г. Можливі напрямки стратегії економічного розвитку закарпатських територіальних громад, на прикладі Косинської ОТГ	13
Пасічник Ю. Оцінка економічного потенціалу агропромислового комплексу України	34
Вдовенко Н., Сіненко І., Дмитришин Р. Новітні підходи до забезпечення конкурентоспроможності через організаційний механізм регулювання сільського та рибного господарства в умовах надзвичайних викликів	48
Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації	60
Немеш З. Впровадження моделі економіки замкненого циклу в практику Китаю	70
Сінгх М.-К., Саркозі Х., Сінгх С.-К., Земан З. Вплив українсько-російської війни на світову торгівлю та економічний розвиток: емпіричне дослідження	80
Амброзі М. Окремі економічні та етичні аспекти пандемії COVID-19	93
Дьорварі-Тумпек Г., Кендерфі М. Перешкоди та можливості для реінтеграції на ринку праці матерів з малолітніми дітьми з позиції консультантів	101
Варга А.-І. Стан та напрями розвитку управління людськими ресурсами в державному секторі	115
Барчіова А., Балінгова М., Махова Р. Чи зростання інвестицій в НДДКР збільшує реєстрацію академічних патентів?	123
Феєш Н. Від кризи до кризи – минуле десятиріччя української економіки	134
Вітез-Дургула Ю., Потокі Л. Інновації в охороні здоров'я	147
Юринець З., Юринець Р. Соціально-психологічний клімат молодіжного стартап-підприємництва в умовах стратегічного розвитку інновацій	161

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

Внукова Н., Деркач Д. Визначення достатності депозитних ресурсів банків для забезпечення розвитку технологій індустрії 4.0	171
Максім Дьордьне Нодь Т., Варга В. Аналіз державного боргу на основі довгих часових рядів, тенденцій та прогнозів	181
Короші Л. –І., Максим Дьордьне Нодь Т. Особливості пенсійних систем різних країн	190
Заславська О. Аналіз маркетингової комунікаційної політики у банківських установах України	204
Белобородова М., Бессонова С., Бессонова А. Моніторинг стійкості малого та середнього бізнесу в регіонах України на основі ресурсного підходу	218
Сабо Б., Ілеш Б.-Ч., Потокі Л. Дослідження майнового та фінансового стану, рівня доходності будівельної галузі Угорщини: регіональне порівняння	229



РОЗДІЛ 3. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Хомин П. Люзії як профанація облікової теорії	243
Кіш Є. «Божественна пропорція» Луки Пачолі - розвиток бухгалтерської науки в Італії	253
Орлов І. Організація бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки	264
Толмейнер Г., Гашпар Ш., Земан З. Моделювання звітної діяльності крановиробничої організації	274
Лоскоріх Г., Перчі О. Особливості оподаткування ІТ-індустрії: регіональний аспект (на прикладі Закарпаття)	283
Пойрок О. Питання розподілу накладних витрат - практика готельної індустрії Угорщини	296
Худавердієва В. Особливості оподаткування суб'єктів туристичної діяльності в Україні через COVID-19	311
Резолюція III Міжнародної науково-практичної конференції "Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів"	325
Загальні вимоги до оформлення рукописів	332

TARTALOM

1.FEJEZET. NEMZETI ÉS REGIONÁLIS GAZDASÁG

Bacsó R., Pataki G., A kárpátaljai kistérségek gazdaságfejlesztési stratégiájának lehetséges irányai, kiemelten a Mezőkaszonyi Kistérség példáján	13
Paszicsnik J. Ukrajna agráripari komplexumának gazdasági potenciáljának felmérése	34
Vdovenko N., Szinenok I., Dmitrisin R. A versenyképesség biztosításának legújabb megközelítései a mezőgazdaság és a halászat szabályozásának szervezeti mechanizmusán keresztül rendkívüli kihívások közepette	48
Lucsik Sz., Lucsik V. Távmunka: motivációs problémák	60
Nemes Zs. A körkörös gazdasági modell megvalósítása a kínai gyakorlatban	70
Singh M.-K., Sárközy H., Singh S.-K., Zéman Z. Az ukrán-orosz háború hatása a világkereskedelemben és a gazdasági fejlődésre: empirikus kutatás	80
Ambrozy M. A COVID-19 világjárvány bizonyos gazdasági és etikai vonatkozásai	93
Győrvári -Tumpek G., Kenderfi M. Kiskorú gyermekes anyák munkaerő-piaci reintegrációjának akadályai és lehetőségei tanácsadói pozícióból	101
Varga A.-I. Az emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlesztési irányai a közszférában	115
Barcziová A., Bálintová M., Machová R. A K+F-be való növekvő befektetések növelik-e az akadémiai szabadalmak regisztrációját?	123
Fejes N. Válságból válságba – az Ukrán gazdaság előző évtizede	134
Vitéz-Durgula Ju., Pataki L. Innováció az egészségipar területén	147
Jurinetsz Z., Jurinetsz R. A fiatalok induló vállalkozásának szociálpszichológiai klímája a stratégiai innovációs fejlesztés körülményei között	161

2. FEJEZET. PÉNZÜGY ÉS BANK

Vnukova N., Derkács D. A bankok betéti forrásainak megfelelőségének meghatározása az ipar 4.0 technológiák fejlesztésének biztosításához	171
Makszim Györgyné Nagy T., Varga B. Az államadósság elemzése hosszú idősorok alapján, trendek és előrejelzések	181
Kőrössy L.-I., Makszim Györgyné Nagy T. Nemzetközi nyugdíjörvények, avagy különböző országok nyugdíjrendszerének sajátosságai	190
Zászlávszka O. Marketingkommunikációs politika elemzése Ukrajna bankintézeteiben	204
Beloborodova M., Besszonova S., Besszonova A. A kis- és középvállalkozások fenntarthatóságának nyomon követése Ukrajna régióiban az erőforrás megközelítés alapján	218
Szabó B., Illés B.- Cs, Pataki L. A vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzet vizsgálata az építőiparban Magyarországon regionális összehasonlításban	229



3. FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS ADÓÜGY

Homin P. Az illúziók mint a számviteli elmélet profanizálása	243
Kiss É. Luca Pacioli „Isteni aránya” – a számviteltudomány fejlődése Olaszországban	253
Orlov I. A számvitel szervezése a gazdaság digitalizálásának körülményei között	264
Thalmeiner G., Gáspár S., Zéman Z. Darugyártó szervezet jelentési tevékenységének modellezése	274
Loszkorih G., Pércsi O. Az adózás jellemzői az IT-iparban: Kárpátaljai regionális szempontok	283
Pajrok A. Általános költségek felosztásának kérdésköre - a Magyar szállodaipar gyakorlata	296
Hudavergyieva V. A turisztikai tevékenységű vállalkozások adóztatásának sajátosságai Ukrajnában a COVID-19 miatt	311
"A számvitel és pénzügy tudományok hatása a gazdasági folyamatok fejlődésére" című III. Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia zárónyilatkozata	325
Publikációs követelmények	332



CONTENT

CHAPTER 1. NATIONAL AND REGIONAL ECONOMY

Bacho R., Potoki H. Possible directions of the economic development strategy for Trabscarpethian unifold territorial community (on the example of Kosson)	13
Pasichnyk Y. Assessment of the economic potential of Ukraine's agribusiness sector	34
Vdovenko N., Sinenok I., Dmytryshyn R. New approaches to ensuring competitiveness through the organizational mechanism of regulating agriculture and fisheries in the conditions of emergency challenges	48
Luchyk S., Luchyk V. Remote work: problems of motivation	60
Nemesh Z. Implementation of the circular economic model in the Chinese practice	70
Singh M.-K., Sárközy H., Singh S.-K., Zéman Z. Impact of Ukraine-Russia war on global trade and development: an empirical study	80
Ambrozy M. Some economic and ethical aspects of the COVID-19 pandemic	93
Gyórvári-Tumpek G., Kenderfi M. Barriers and opportunities for the labour market reintegration of mothers with young children from a counsellor's perspective	101
Varga A.-I. The state and development directions for human resources management in the public sector	115
Barcziová A., Bálintová M., Machová R. Does Rising R&D Investments Increase the Academic Patent Registration	123
Fejes N. From crisis into crisis – the previous decade of Ukraine's economy	134
Vitéz-Durgula Ju., Pataki L. Innovation in the healthcare industry	147
Yurynets Z., Yurynets R. Social and psychological climate of youth startup entrepreneurship in the conditions of strategic development of innovation	161

CHAPTER 2. FINANCE AND BANKING

Vnukova N., Derkach D. Determining the adequacy of banks deposit resources to ensure the development of industry 4.0 technologies	171
Makszim Györgyné Nagy T., Varga B. Analysis of public debt based on long time series, trends and forecasts	181
Kőrössi L.-I., Makszim Györgyné Nagy T. Peculiarities of the pension systems in different countries	190
Zaslavska O. Analysis of marketing communication policy in banking institutions of Ukraine	204
Bieloborodova M., Bessonova S., Bessonova A. Monitoring the sustainability of small and medium business in the regions of Ukraine based on the resource approach	218
Szabó B., Illés B.- Cs, Pataki L. Examination of the property, financial and profitability situation in the construction industry in Hungary: regional comparison	229



CHAPTER 3. ACCOUNTING AND TAXATION

Khomyn P. Ya. Illusions as a profanation of accounting theory	243
Kish E. Luca Pacioli's "Divine Proportion" - the development of accounting science in Italy	253
Orlov I.V. Organization of accounting in conditions of digital economy	264
Thalmeiner G., Gáspár S., Zéman Z. Modeling of the reporting activities of a crane manufacturing organization	274
Loskorikh G., Perchi O. Taxation features of the IT industry: regional aspect (on the Transcarpathia example)	283
Pajrok A. Issue of allocation of overheads - the practice of the Hungarian hotel industry	296
Khudaverdiyeva V.A. Taxation peculiarities of tourism activity in Ukraine due to COVID-19	311
Resolution of the 3rd International Scientific and Practical Conference "The impact of accounting and finance on the development of economic processes"	325
General requirements for manuscripts	332



DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-115-122>
UDC 339.138

Alexandra Ildikó VARGA

PhD hallgató
Debreceni Egyetem
Debrecen, Magyarország

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT HELYZETE ÉS FEJLESZTÉSI IRÁNYAI A KÖZSZFÉRÁBAN

Анотація. Щоб забезпечити організаційну ефективність і конкурентоспроможність, що є результатом людської праці, необхідний постійний розвиток управління людськими ресурсами, незалежно від того, орієнтована це організація на отримання прибутку чи неприбуткова. В Угорщині важливість цього визнали на рубежі тисячоліть, але з того часу було зроблено багато важливих кроків, щоб наздогнати конкуренцію і в цьому відношенні. Все більше і більше людей визнають важливість сфери управління людськими ресурсами для конкурентоспроможності компаній. У державному секторі зайнято майже 10% ринку праці, тому його можна реформувати на системному рівні протягом тривалого часу, але постійно потрібні часткові результати. У минулому одним із головних засобів вирішення проблем управління людськими ресурсами в державному секторі було і залишатиметься відповідне навчання працівників. Зрозуміло, що сьогодні все ще існують систематичні недоліки, однак, перерозподіливши значну суму з внутрішніх джерел та джерел Європейського Союзу, вони фактично розпочали розвиток людських ресурсів - з особливою увагою до забезпечення навчання та підвищення кваліфікації робочої сили. Дослідження охоплює вже виявлені проблеми системного рівня, напрямки, які необхідно розвивати, а також дає уявлення про заплановані розробки, які вже успішно реалізовані та ще не реалізовані. Економія та ефективність відіграють важливу роль у діяльності всіх економічних організацій, однак державний сектор також займає в цьому відношенні особливе становище. Ефективність у державному секторі є особливо важливою, тому що це, зрештою, не лише в інтересах держави, а й важливо для кожного громадянина окремо, тому що якщо навички та здібності робочої сили можуть бути використані ефективно, а добре освічені, добре-мотивовані працівники працюють у державному секторі, тоді використання державних грошей країни може бути ефективнішим, тобто покращується використання грошей, сплачених платниками податків.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, державний сектор, розвиток, навчання, стратегія, компетентність, вимірювання ефективності.

JEL Classification: J24, J53, M12.

Absztrakt. Az emberi munkából következő, szervezeti szintű hatékonyság és versenyképesség biztosítása érdekében az emberi erőforrás menedzsment folyamatos fejlesztése szükséges, függetlenül attól, hogy profitorientált vagy nem profitorientált szervezetről van szó. Magyarországon ennek fontosságát az ezredfordulót követően ismerték fel, azonban azóta számos jelentős lépést tettek annak érdekében, hogy e tekintetben is felzárkózzon a versenyszférához. Egyre többen ismerik fel egy fontos területet, az emberi erőforrás menedzsment jelentőségét a vállalatok versenyképességében. A közszféra a munkaerőpiac csaknem 10%-át foglalkoztató ágazat, így rendszerszinten hosszú idő alatt reformálható meg, azonban részeredményekre folyamatosan szükség van. A közszférában mutatkozó, emberi erőforrás menedzsment problémák kezelésének egyik fő eszköze volt a múltban és lehet a jövőben is a munkavállalók megfelelő képzése. Jól látható, hogy ma is vannak szisztematikus hiányosságok, azonban hazai és Európai Unió forrásokból jelentős összeget átcsoportosítva, hatékonyan kezdték meg a humán erőforrás fejlesztését – különös tekintettel a munkaerő képzésének és továbbképzésének biztosításával. A tanulmány kitér a már beazonosított rendszerszintű problémákra, a fejlesztendő területekre, valamint betekintést nyújt a már sikeresen végbement és a még bevezetésre váró, tervezett fejlesztésekről. A gazdaságosság és a hatékonyság valamennyi gazdálkodó szervezet

működésében fontos szereppel bír, azonban a közszféra e tekintetben is sajátos helyzetben van. A közszférában a hatékonyság kiemelt jelentőségét az adja, hogy végső soron nem csak az állam érdeke, de minden állampolgár számára egyénileg is fontos, ugyanis, ha sikerül hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit, valamint a közszférában jól képzett, jól motivált munkavállalókat foglalkoztatnak, akkor hatékonyabbá tehető az ország közpénzfelhasználása, azaz javul az adófizetők által befizetett pénz felhasználása.

Kulcsszavak: emberi erőforrás menedzsment, közszféra, fejlesztés, képzés, stratégia, kompetencia, teljesítménymérés

Abstract. *In order to ensure organizational efficiency and competitiveness resulting from human work, continuous development of human resource management is necessary, regardless of whether it is a profit-oriented or non-profit organization. In Hungary, the importance of this was recognized after the turn of the millennium, but since then, many significant steps have been taken in order to catch up with the competition in this regard as well. More and more people are recognizing the importance of the human resource management area, in the competitiveness of companies. The public sector employs almost 10% of the labor market, so it can be reformed at the system level over a long period of time, but partial results are constantly needed. In the past, one of the main means of dealing with human resource management problems in the public sector has been, and will continue to be, the appropriate training of employees. It is clear that there are still systematic deficiencies today, however, by reallocating a significant amount from domestic and European Union sources, they effectively began the development of human resources - with particular attention to ensuring the training and further training of the workforce. The study covers already identified system-level problems, areas to be developed, and provides insight into planned developments that have already been successfully implemented and are yet to be implemented. Economy and efficiency play an important role in the operation of all economic organizations, however, the public sector is also in a special position in this regard. Efficiency in the public sector is particularly important because it is ultimately not only in the interest of the state, but also important for every citizen individually, because if the skills and abilities of the workforce can be used effectively, and well-educated, well-motivated employees are employed in the public sector, then the use of the country's public money can be made more efficient, i.e. the use of the money paid by taxpayers improves.*

Keywords: human resource management, public sector, development, training, strategy, competence, performance measurement.

A probléma általános megfogalmazása. Napjainkban a gazdaság szereplőinek a versenyképesség fenntartása érdekében egy felgyorsult világgazdaságban, gyorsan változó körülmények között kell tudnia helytállni. Ennek egyik eszköze a kontrolling, amely a rendelkezésre álló adatok és információk elemzésén keresztül támogatja a vezetőket a döntéshozatal során. Hazánkban a kontrolling területe évről évre fejlődést mutat, amelyhez jó példaként szolgálhatnak a nemzetközi gyakorlatok. A kontrolling számára rendelkezésre álló adatvagyon évről évre jelentősen növekszik, ezáltal azok hasznosíthatóságára is új lehetőségek nyílnak. A hazai közszférában – jogszabályi és adminisztratív kötelezettségek miatt – jelentős adatvagyon áll rendelkezésre, amelynek hasznosításában még kiaknázatlan lehetőségek rejlenek. Egyre többen ismerik fel az emberi erőforrás menedzsment jelentőségét a vállalatok versenyképességében. Ebből a fontos szerepből adódik, hogy a vállalatok működésében az egyik legnagyobb költség a megfelelő emberi erőforrás biztosítása, ezért minden szervezetben – függetlenül a profit-orientáltságtól - figyelmet kell fordítani a mérésére és a költségek elemzésére [Fenyves–Dajnoki, 2015].



A legfrissebb kutatások és publikációk elemzése. A humán erőforrással való gazdálkodás hatékonyságának vizsgálata és elemzése hosszú múltra tekint vissza, azonban szerepe és folyamatos fejlesztésének szükségessége napjainkban különösen felértékelődött. A magyar közszférában ennek fontosságát az ezredfordulót követően ismerték fel, azonban azóta jelentős lépéseket tettek annak érdekében, hogy e tekintetben is felzárkózzon a versenyszférához. A közszférában mutatkozó, emberi erőforrás menedzsment problémákat, valamint azok fejlesztési lehetőségeit már számos szakember vizsgálta.

Magasvári [2018] tanulmányában arra kereste a választ, hogy a Nemzeti Adó- és Vámhivatal milyen követelményeket támaszt a pályakezdőkkel szemben. Az alapkompentencia-kutatás eredményeiből kiderült, hogy a kérdőívet kitöltő 133 fő elsődlegesen elkötelezett és elhivatott munkatársra tartana igényt. A pályakezdőkkel szemben további alapvető elvárás, hogy legyenek tisztességesek, becsületesek, fegyelmezették és szabálykövetők, precízek és pontosak, valamint megfelelő kommunikációs képességekkel bírjanak.

Bajkai-Tóth–Garamvölgyi [2019] a problémát a leendő munkavállalók oldaláról vizsgálta. Kutatását hallgatói véleményekre alapozva arra a következtetésre jutott, hogy a munkavállalókkal szemben támasztott elvárások – kizárólag hallgatói vélemények alapján – a versenyszférában alapvetően magasabbak és többértékűek, ezáltal a szektor dolgozóinak komplexebb, több mindenre kiterjedő tudással kell rendelkezniük. Nem csak az elvárásokban vélnek különbséget felfedezni, ugyanis a tanulmány szerint a munkavállalók a közszférát laposabbnak, unalmasabbnak, kevésbé vonzóknak látják.

Szabó [2020] szerint ma már a közigazgatásban is kiemelt cél az emberierőforrás-gazdálkodás megújítása és fejlesztése. Ennek köszönhetően kerül előtérbe a klasszikus értékekkel szemben a munkakört és a kompetenciát középpontba helyező szemlélet. A tanulmány szerint a kompetenciamenedzsment erősítheti a közigazgatási szervek munkaerőpiaci versenyképességét, növelheti a pálya vonzerejét, és elősegítheti a munkatársak hosszú távú megtartását.

Az egyik legjelentősebb előrelépés a közszférában a munkavállalók képzésében és továbbképzésében rejlik. Kelő [2021] továbbképzési fókuszú tanulmánya megállapította, hogy a kompetenciaalapú megközelítés erőteljesen jelenik meg a hazai továbbképzésben is, különös tekintettel a 2014-ben indult Közigazgatás- és közszolgáltatásfejlesztési Operatív Program továbbképzési fejlesztéseiben. A tanulmányban kifejtésre kerül az online és jelenléti oktatás előnyei és hátrányai, valamint az is, hogy a továbbképzésért felelős szervek a képzési kínálatot is igyekeznek a munkavállalói igényekkel összhangban bővíteni. Az új módszertani eszközök hozzájárulnak a munkavállalói esélyegyenlőséghez azáltal, hogy az online tér lehetőséget biztosít a területi különbségek áthidalására.

Tanulmányomban arra keresem a választ, hogy a korábbi kutatási és publikációs eredményekre támaszkodva napjainkban milyen problémákkal kell szembenéznie a közszféra emberi erőforrás menedzsment területének, valamint milyen megoldási és fejlődési irányokat lehet megjelölni rövid illetve hosszú távon.

A cikk célja. Jelen tanulmány célja azt megvizsgálni, hogy a 2014 és 2020 közötti időszakra kidolgozott Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia milyen eredményeket ért el és miként biztosított ezek hosszú távú fenntartása. Az emberi munkából következő, szervezeti szintű hatékonyság és versenyképesség biztosítása

érdekében az emberi erőforrás eredményességének folyamatos mérése és a menedzsment dinamikus fejlesztése szükséges. A közszférában ennek különös jelentőségét az adja, hogy végső soron a hatékonyság nem csak az állam érdeke, de minden állampolgár számára is fontos, ugyanis, ha sikerül hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit, valamint a közszférában jól képzett, jól motivált munkavállalókat foglalkoztatni, akkor hatékonyabbá tehető az ország közpénzfelhasználása, azaz javul az adófizetők által befizetett pénz felhasználása.

A kutatási eredmények bemutatása.

A közszféra szerepe a hazai foglalkoztatásban.

A közigazgatás vagy közszféra meghatározása nem egyértelmű, számos szakirodalom más és más meghatározást alkalmaz. Egy XX. századi megfogalmazásában egy olyan állami szervezetet jelöl, amelynek küldetése a közfeladatoknak a jogrend keretében való eredményes megoldása [Szakács–Csóka, 2018]. Ha az ide sorolandó intézményeket szeretnénk meghatározni, akkor azt mondhatjuk, hogy ide tartoznak mindazok, amelyek elsődleges feladata a közfeladatok ellátása, a vállalatok gazdasági tevékenységének szabályozása, illetve az adóbeszedés- és újrelosztás.

A közszféra jelentős szereppel bír a hazai munkaerőpiacon, ugyanis 2021-ben csaknem 425 ezer főt foglalkoztatott, ami a teljes hazai foglalkoztatottság 9,2%-a [KSH, 2022]. Általánosságban elmondható, hogy a közszolgálat fejlesztését célzó intézkedések az évezred második évtizedében is töretlenül jellemzik a kormányzati szándékokat, azonban ilyen nagy létszámú foglalkoztatás esetén az átfogó és komplex fejlesztés nem vagy csak kevésbé hatékonyan valósítható meg, így jellemzően ezek célzottan egy-egy részterületre irányulnak.

A közszférában az elsődleges munkáltató az állam, önkormányzat vagy ezek tulajdonában álló szervezet. Az állami foglalkoztatási struktúrákkal szemben elvárás, hogy sokszínű és reprezentatív legyen, biztosítsa az esélyegyenlőséget, legyen vonzó és versenyképes a magánszektor által kínált lehetőségekkel, de mivel a forrást a közpénz biztosítja így bánjon a lehető legóvatosabb módon az adófizetők pénzével, tehát legyen hatékony és eredményes. Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás megreformálása a gyakorlatban a tevékenység kereténél szolgáló jogi szabályozás megújítását is jelenti [Linder, 2020].

Az elmúlt időszakban fontos szerepet kapott az ügyfelek visszajelzése, valamint a politikai döntéshozók elvárása, hogy fokozatosan erősödjön az államigazgatásba vetett állampolgári bizalom, továbbá kerüljenek helyreállításra a korábbi negatív tapasztalatok [Kelő, 2021]. Ennek eszköze, hogy előresorolják az ügyfélérdekeket és megfelelő szakértelem mellett kölcsönösen és egyenrangúan kezelik őket. Ezen cél megvalósításához szükséges a legfőbb állampolgári elvárások kielégítése, azaz ügyfélbarát eljárási rend kialakítása és a hatékonyság.

A közszférában tapasztalt HR nehézségek

Szervezeti átalakulás, foglalkoztatási jogviszony

2016-ban bevezették az új állami tisztviselői jogviszonyt, amelybe a járási és fővárosi kerületi hivatalokban dolgozó kormánytisztviselőket 2016-ban, míg a megyei és fővárosi kormányhivataloknál foglalkoztatottakat 2017-ben sorolták át. A területi államigazgatásban dolgozó tisztviselők jogállását a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.) 2019. március 1-jével az állami tisztviselőkre nézve ismét jogviszonyváltást eredményezett, ők ismét bekerültek



a kormánytisztviselők közé [Hajnal, 2020]. Az államigazgatási és önkormányzati szervezetek sajátossága, hogy egyfajta párhuzamos foglalkoztatást alkalmaz. Ez azt jelenti, hogy egymás mellett foglalkoztatják a közhatalom gyakorlásában közvetlenül részt vevő, igazgatási feladatokat ellátó, valamint az ők feladatellátását közvetetten biztosító további munkavállalókat. A foglalkoztatás jellege szerint is megjelenik ez a kettősség: egy részüket köztisztviselői vagy közalkalmazotti jogállásban, míg másokat a magánszektorhoz hasonlóan, a munka törvénykönyve hatálya alatt foglalkoztatnak [Bekényi et al., 2020].

A próbaidő fontosságának megítélése

A közszféra minden szegmensében megtapasztalható a tudásvesztés, ugyanis az új kollégák nem kapnak megfelelő támogatást és képzést. Hazai viszonylatban a próbaidő fontosságának megítélése nem megfelelő a vezetők részéről. Nincs olyan kidolgozott tapasztalatátadási kultúránk, ami a fluktuáció csökkenéséhez is vezethetne [Kelő, 2021]. A próbaidő az az időszak, amely alatt a legtöbbet kellene foglalkozni az új kollégával, megismerni az egyéni képességeit és folyamatos odafigyeléssel, valamint visszajelzésekkel segíteni azt, hogy megértse az ellátandó feladatát, a szervezet működését és megtapasztalja az abban elfoglalt szerepét.

Tisztségviselők életkora

A jelenlegi ismeretek és tapasztalatok azt mutatják, hogy az életkor előrehaladtával egyre nehezebben sajátíthatók el új készségek, a képzés, a tudásbővítés egyre nehezebben megvalósítható. Sajátos probléma ez a közszférában, ugyanis itt nem tapasztalható generációváltás, nem vonzó a fiatalabb korosztály számára, így az állomány elöregedése tapasztalható - különösen vidéken [Magasvári, 2018]. Az Nemzeti Közszoigálati Egyetem „Jó Állam Jelentés”-e szerint a korosztályi megoszlás a közszférában 2014 és 2017 között az alábbiak szerint alakult:

5. táblázat: A közszférában dolgozók életkorának alakulása 2014 és 2017 között

év	18-35 év	36-55 év	56 év fölött
2014	30,1%	57,4%	12,6%
2016	28,2%	58,4%	13,7%
2017	26,3%	60,0%	13,7%

Forrás: [Kelő, 2021]

Az egyéni kompetenciák és a teljesítmény mérése

A kompetencia szó megfogalmazása nehéz és összetett, ezért számos megközelítés létezik. Általánosságban elmondható, hogy a kompetencia egy komplett személyiségjellemzés, amely összefügg azzal, hogy az egyén hogyan viselkedik a munkakörében, a mindennapi szituációkban, és ezáltal milyen teljesítményt nyújt hosszú távon [Bajkai-Tóth—Garamvölgyi, 2019]. A kompetenciamenedzsment egy olyan folyamatot jelöl, amely biztosítja a megfelelő kompetenciát a megfelelő helyen és időben. Magában foglalja az elvárások és az egyéni kompetenciaprofil összehangolását és fejlesztését, az erőforrások biztosítását és az eredmények értékelését [Szabó, 2020]. A közszoigálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelését a 10/2013. (I.21) Korm. rendelet szabályozza, melynek 4. számú melléklete tartalmazza azt a 26 kompetenciát, amely alapján lehetőség van a tisztviselői állomány teljesítményértékelésére.

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia célok és eredmények.

A közszféra humán erőforrás menedzsment hatékonyságát felülvizsgálva a problémákat már a XXI. század elején beazonosították. A Kormány által kidolgozott, 2014 és 2020 közötti időszakra vonatkozó Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia konkrét célokat és kitörési pontokat fogalmazott meg a közszféra humán erőforrás gazdálkodás hatékonyságának javítása érdekében.

Ilyen célok többek között:

- ✓ A közszoigálati tisztviselők képesítésére vonatkozó jogi szabályozások felülvizsgálata, és egyszerúsítése, valamint kompetenciafejlesztési képzési rendszer bevezetése.
- ✓ A közszoigálati továbbképzésekre vonatkozó szabályok felülvizsgálata.
- ✓ Jogi alapok biztosítása egy stratégiai alapú emberi erőforrás gazdálkodás közszoigálaton belüli kialakításához és sikeres működtetése
- ✓ A humán erőforrás gazdálkodás jogi túlszabályozottságának minimalizálása
- ✓ A közszoigálati életpályamodell fejlesztése
- ✓ Egyénre szabott karriermenedzsment, egyéni teljesítményértékelés
- ✓ Továbbképzés és kompetenciafejlesztés [Közigazgatás- és Közszoigálatás-fejlesztési Stratégia, 2014].

Következtetések és a kutatás továbbvitelének lehetősége. A közszférában mutatózó, emberi erőforrás menedzsment problémák kezelésének egyik fő eszköze volt a múltban és lehet a jövőben is munkavállalók megfelelő képzése. Fontos megjegyezni azonban, hogy ezek jellemzően olyan egyedi ismeretek, amely a munkavállalók által kevésbé hasznosíthatók egy esetleges munkahely váltás során a versenyszférában. A szaktudás fontosságát mutatója, hogy a közszoigálatba való bekerülés feltétele a legalább középfokú végzettség, de igen magas a felsőfokú végzettséggel rendelkező tisztviselők részaránya. Egy 2013-as kutatás eredményei szerint a közigazgatásban a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 80% körüli értéket mutatótt, továbbá a kutatásból az is látható, hogy a diplomások aránya az elmúlt 20 évben a duplájára emelkedett [Stréhli–Klotz, 2020].

Nem csak az alapvető szaktudás, de a folyamatos továbbképzés is kiemelt jelentőségű. Az elmúlt években a közszférában foglalkoztatottak továbbképzése is – más ágazatokhoz hasonlóan – jelentősen átalakult. A 2011. október 18-án hatályba lépett közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény egységesítette a hazai közszoigálati felsőoktatást és létrehozta a Nemzeti Közszoigálati Egyetemet. A törvény értelmében ezt követően az NKE biztosította és biztosítja napjainkban is a közszoigálat felsőfokú végzettségű szakember-utánpótlását, valamint végzi a közigazgatásban dolgozóké képzésével és a kormánytisztviselői vizsgarendszerrel kapcsolatos egyes feladatok ellátását.

A képzési formák is megváltoztak és kibővültek. A klasszikus jelenléti alapú oktatás mellett egyre inkább előtérbe kerültek a digitális, tréning jellegű képzési programok, amely interaktivitást vár el a képzésben résztvevőktől. A rendszerszintű tanulásban olyan képzésekkel kell jelen lenni, amely inspirálja a tisztségviselőket, valamint egyaránt szolgálja az egyén és a szervezet érdekeit.

A munkavállalók célzótt, egyéni igényeit kielégítő képzések hozzájárulnak a fluktuáció csökkenéséhez [Jenei–Módosné, 2021]. A képzések módszertana tekintetében ma már a hagyományos, elméleti tudásanyagot egy irányban átadó továbbképzések mellett egyre inkább nő az aktív részvételt igénylő, kompetencia- és



készségfejlesztő tréningek szerepe, valamint a tapasztalatcserék térnyerése, ami beleillik a hazai és egyben kelet-közép-európai trendekbe [Stréhli–Klotz, 2020].

Az emberi munkából következő, szervezeti szintű hatékonyság és versenyképesség biztosítása érdekében az emberi erőforrás menedzsment folyamatos fejlesztése szükséges, függetlenül a szervezet profitorientáltságától. Magyarországon ennek fontosságát az ezredfordulót követően ismerték fel, azonban azóta számos jelentős lépést tettek annak érdekében, hogy e tekintetben is felzárkózzon a versenyszférához. Látható, hogy ma is vannak szisztematikus hiányosságok, azonban hazai és Európai Unió forrásokból jelentős összeget átcsoportosítva, hatékonyan kezdték meg a humán erőforrás fejlesztését – különös tekintettel a munkaerő képzésének és továbbképzésének biztosításával. A közsférában ennek különös jelentőségét az adja, hogy végső soron a hatékonyság nem csak az állam érdeke, de minden állampolgár számára is fontos, ugyanis, ha sikerül hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit, valamint a közsférában jól képzett, jól motivált munkavállalókat foglalkoztatnak, akkor hatékonyabbá tehető az ország közpénzfelhasználása, azaz javul az adófizetők által befizetett pénz felhasználása.

A felhasznált források listája

1. Bajkai-Tóth K.–Garamvölgyi J. (2019) Munkavállalói kompetenciák a közsféra és a versenyszféra területén. Szent István Egyetem, Gödöllő, 12 p. URL: <http://www.irisro.org/tarstud2019junius/11BajkaiTothKatinka-GaramvolgyiJudit.pdf> Letöltés dátuma: 2022.04.22.
2. Bekényi J.–Klotz P.–Linder V.–Lóczy P. (2020) A helyi önkormányzatok emberi erőforrás gazdálkodása. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 110 p. ISBN 978-963-498-368-2. URL: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/16294/A%20helyi%20onkormanyzatok%20emberieroforras-gazdalkodasa.pdf?sequence=1> Letöltés dátuma: 2022.04.25.
3. Fenyves V.–Dajnoki K. (2015) Controlling opportunities in area of the human resources management. Annale Universitatii din Oradea Fasciola Management si Inginerie Technologica, 24(1), pp. 137-142. Letöltés dátuma: 2022.04.25.
4. Hajnal Gy. (2020) Esettanulmány egy magyar ESZA támogatással megvalósult projektről az „ESZA-támogatások előrehaladásának értékelése a közigazgatásban” (PAPA) tanulmány keretében. Európai Bizottság, Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxemburg, 22 p. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22691&langId=hu&> Letöltés dátuma: 2022.03.25.
5. Jenei Sz.–Módosné Sz. Sz. (2021) A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. Új munkaügyi Szemle. II. évf. 2. sz. pp. 53-64. URL: <https://www.metropolitan.hu/upload/d6631788330b3133ef2dbc523da6d4eb42e30fc0.pdf> Letöltés dátuma: 2022.04.22.
6. Kelő J. (2021) A közigazgatásban dolgozók továbbképzése, különös tekintettel a 2010 után megvalósult változásokra és az európai uniós operatív programokra. Acta Humana. 3. szám, pp. 117-139. URL: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/actahumana/article/view/5148>. Letöltés dátuma: 2022.04.20.
7. Központi Statisztikai Hivatal (2022) 20.1.1.9. A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként – TEÁOR'08 [ezer fő] URL: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0009.html. Letöltés dátuma: 2022.03.24.
8. Linder V. (2020) „Új” HR-megoldások és szerepük az állami foglalkoztatottak alkalmazásában. “New” Human Resources Practices in the Employment of State Employees. Pro Publico Bono. Magyar Közigazgatás. 8. évf. 2. szám. pp. 56-83. ISSN 2063-9066. URL: <https://doi.org/10.32575/ppb.2020.2.3> Letöltés dátuma: 2022.04.20.
9. Magasvári A. (2018) Felkészült, elkötelezett, elhivatott... A Nemzeti Adó- és Vámhivatal pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárásai. Pro Publico Bono. Magyar Közigazgatás. 6. évf. 1.



- szám. pp. 92-109. ISSN 2786-0760. URL:
<https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/2747>. Letöltés dátuma: 2022.04.21.
10. Stréhli–Klotz G. (2020) Emberi erőforrás fejlesztése a közszolgálatban. Nemzeti Közszerológálati Egyetem, Budapest, 50 p. ISBN 978-963-498-345-3. URL: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15926/Emberi%20eroforras%20fejlesztese%20a%20kozszolgalatban.pdf;jsessionid=2A57E6AF42FAA47B52B05F3A09BB6FA2?sequence=3>. Letöltés dátuma: 2022.03.31.
11. Szabó Sz. (2020) Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás. Nemzeti Közszerológálati Egyetem, Budapest, 56 p. ISBN 978-963-498-270-8. URL: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/15664/Kompetenciaalapu%20emberieroforras-gazdalkodas.pdf?sequence=1>. Letöltés dátuma: 2022.04.22.
12. Szakács G.–Csóka G. (2018) A közigazgatási emberierőforrás menedzsment tudásmegosztása és a HR szakemberek fejlesztése nemzetközi gyakorlatának vizsgálata. Nemzeti Közszerológálati Egyetem, Budapest, 260 p. ISBN 978-963-498-005-6. URL: https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/A%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1si%20emberier%C5%91forr%C3%A1s%20menedzsment%20tud%C3%A1smegoszt%C3%A1sa%20%C3%A9s%20a%20HR_190....pdf. Letöltés dátuma: 2022.04.18.

УДК 330
А19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. Вип. 1 (2022) / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович [та ін.] ; Закарпат. угор. ін-т ім. Ф. Ракоці ІІ. – Берегове : ЗУІ, 2022. – 336 с. – Текст укр., англ., угор.

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

Науковий журнал „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук.

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій покладається на авторів. Точки зору авторів публікацій можуть не співпадати з точкою зору редколегії.

Відповідальний за випуск:
Роберт БАЧО

Технічний редактор:
Вікторія МАКАРОВИЧ

Коректура англomовного тексту
Ніна ПОЙДА-НОСИК

Обкладинка:
Габор ПОТОКІ

УДК:
Бібліотечно-інформаційний центр «Опацої Черє Янош» при ЗУІ ім. Ф.Ракоці ІІ

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ №25089-15029Р від 08.11.2021 р.

Друк наукового журналу здійснено за підтримки уряду Угорщини

Засновник наукового журналу:
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ.
Адреса: 90202 м. Берегове, пл. Кошута, буд.6.
Офіційний сайт наукового журналу:
<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

Видавництво: Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ (адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua) Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК 7637 від 19 липня 2022 року.

Надруковано: ТОВ «РІК-У» (адреса: вул. Гагаріна 36, м. Ужгород, 88000. Електронна пошта: print@rik.com.ua) Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК 5040 від 21 січня 2016 року

Підписано до друку 20.02.2023.
Шрифт «Times New Roman».
Папір офсетний, щільністю 80 г/м².
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 27,46.
Формат 70x100/16. Замовл. №456.
Тираж 50.