

Гаврильченко Олена Володимирівна,
доктор економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Havrylchenko Olena,
Doctor of Economics, Associate Professor,
Simon Kuznets
Kharkiv National University of Economics
<https://orcid.org/0000-0002-0624-2938>

**АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАЊ У КОНТЕКСТІ
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ANALYSIS OF MANAGEMENT OF LOGISTICS SUPPLY CHAIN IN THE CONTEXT OF STRATEGIC
DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES**

Гаврильченко О. В. Аналіз управління логістичними ланцюгами постачань у контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 128 – 132.

Havrylchenko O. Analysis of management of logistics supply chain in the context of strategic development of business processes. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 4, pp. 128 – 132.

Метою дослідження визначено аналіз трансформації бізнес-процесів через призму реалізації концепції управління ланцюгами постачань. Розглянуто теорії менеджменту підприємства, серед яких акцентовано увагу на процесному підході, що ґрунтується на методологічній основі управління організацією як сукупністю бізнес-процесів. Останні досліджено з точки зору визначальних характеристик, що концентровано відображають мету бізнес-процесів, їхній системний зв'язок, цільову орієнтацію, вимірюваність, взаємообумовленість «входів» і «виходів», управлінські аспекти координації. Ідентифіковано переваги процесного підходу до організації та управління бізнес-процесами. На основі аналізу зарубіжної та вітчизняної наукової літератури зроблено висновок про зміщення довгострокової орієнтації бізнес-суб'єктів у бік формування спільних переваг шляхом імплементації методологічних концепцій управління логістичними ланцюгами постачань, що реалізуються на трьох рівнях: як філософія управління, як комплекс заходів на тактичному рівні, як набір інструментів операційного рівня. Розкрито елементи взаємозв'язку між управлінням бізнес-процесами та управлінням логістичним ланцюгом постачання, серед яких: стратегічне узгодження, інформаційні технології із залученням зовнішніх ІТ-інтерфейсів; орієнтація на процес з відображенням потоку створення цінності; розширення можливостей співробітників. Ланцюг постачань представлено в розумінні бізнес-процесу, який поєднує різні підприємства. Досліджено алгоритм забезпечення емерджентності на основі реалізації системи управління, що орієнтована на процес з відображенням потоку створення цінності. Реінженіринг бізнес-процесів, що є реакцією на виклики зовнішнього середовища, розкрито в контексті врахування найважливіших характеристик сутності бізнес-процесу та потреб інтеграції в межах логістичних ланцюгів постачань, серед яких: цілісність, комунікативність, автономність, впорядкованість, стійкість, керованість.

Ключові слова: аналіз, управління, логістичний ланцюг постачань, стратегічний розвиток, бізнес-процеси.

The purpose of the study is to analyze the transformation of business processes through the prism of the implementation of the concept of supply chain management. The enterprise management theories are considered, focusing on the process approach based on the methodological basis of managing the organization as a set of business processes. The latter was studied from the point of view of critical characteristics that concentratedly reflect the purpose of business processes, their systemic connection, target orientation, measurability, the interdependence of "inputs" and "outputs," and managerial aspects of coordination. The advantages of the process approach to the organization and management of business processes have been identified. Based on the analysis of foreign and domestic scientific literature, a conclusion was made about the shift in the long-term orientation of business entities towards the formation of common advantages through the implementation of methodological concepts of management of logistics supply chains, which are implemented in three levels - as a management philosophy, as a set of measures at the tactical level, as a set of operational layer tools. The elements of the relationship between business process management and logistics supply chain management are revealed, including strategic coordination, information technologies involving external IT interfaces, process orientation reflecting the flow of value creation, and employee empowerment. The supply chain is presented in terms of a business process that connects different enterprises. The algorithm for ensuring emergencyness based on implementing a process-oriented management system with a reflection of the flow of value creation has been studied. The reengineering of business processes, which is a response to the challenges of the external environment, is disclosed in the context of considering the key characteristics of the essence of the business process and the need for integration within the framework of logistics supply chains, including integrity, communicability, autonomy, orderliness, stability, manageability.

Keywords: analysis, management, logistics supply chain, strategic development, business processes.

Вступ

Логістичний ланцюг постачань у сучасних наукових концепціях розглядається як управління бізнес-процесами або діяльність, що пов'язана з координацією зв'язків між економічними суб'єктами, через яких реалізуються висхідні та низхідні потоки матеріальних благ, послуг, інформації, а також фінансових коштів. Враховуючи зміну характеристик бізнес-середовища, пов'язану з глобалізацією, сфера логістики розширюється до рівня бізнес-процесів з огляду на посилення ролі інтеграції в ланцюгах постачань у стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії. Конкурентна взаємодія переходить з площини міжфірмових

позицій у сферу конкуренції ланцюгів постачань. Управління ланцюгами постачань дозволяє сформувати диференційовану цінність для клієнта на основі визнання зв'язку систематичних і стратегічних наслідків діяльності в умовах сучасного мережевого підходу до ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління в контексті процесного підходу стали предметом дослідження цілого низки зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, серед них варто виділити: Х. Віссема, О. Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Дж. Еванса, Б. Бермана, Л. Чорнобая, О. Думу, Н. Сарая, В. Демиденка, О. Гребешкову, В. Фаловича.

Актуальні проблеми формування та функціонування логістичного ланцюга постачань як об'єкта управління бізнес-процесами на міжорганізаційному рівні широко обговорюються представниками закордонної науки, зокрема: М. С. Cooper, D. M. Lambert, J. D. Pagh, M. Cao, Q. Zhang, F. Wiengarten, P. Humphreys, G. Cao, B. Fynes, A. McKittrick, S. E. Fawcett, G. M. Magnan, M. W. McCarter, J. Pradabwong, C. Braziotis, Kulwant S. Pavar, J. Tannok.

Формулювання цілей статті

Мета статті – аналіз трансформації бізнес-процесів через призму реалізації концепції управління ланцюгами постачань.

Виклад основного матеріалу дослідження

Підприємство як відкрита система становить собою суб'єктно-об'єктну одиницю, у межах якої відбувається велика кількість взаємообумовлених процесів, ефективність протікання останніх визначає стан системи загалом. Теорія управління підприємством ґрунтується на використанні системного, ситуаційного, функціонально-орієнтованого, процесного підходів. Стосовно останнього, слід зауважити, що відображення його застосування в менеджменті є управління підприємством як сукупністю бізнес-процесів. Як зазначають Л. Чорнобай і О. Дума [1], менеджмент бізнес-процесів, на відміну від менеджменту функцій, робить управління більш орієнтованим на ефективність. У такому випадку менеджери організують роботу процесу (а не відділу), що робить можливим подолання проблеми субоптимізації, яка є суттєвою перешкодою не тільки у досягненні ефективності підприємства, але і результативності (виконання поставлених завдань). Взаємозв'язки всередині підприємства базуються на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і завданнями діяльності підприємства. Процесний підхід орієнтований передусім не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів [2, с. 80].

Процесний підхід до організації та управління бізнес-процесами дозволяє отримати такі переваги:

- делегування повноважень і відповідальності в середовищі виконавців;
- особиста відповідальність працівників підприємства за кінцевий результат;
- спрямованість діяльності на задоволення потреб споживача на основі створення цінності;
- підвищення показників оперативності та адаптивності діяльності підприємства шляхом скорочення рівнів прийняття рішень;
- зменшення витрат за рахунок скорочення функцій, що не впливають на процес створення цінності для споживача. Однак не всі процеси, які безпосередньо не створюють цінність, є процесами, які підлягають видаленню. Ця група процесів не є однорідною. Для того, щоб не допустити помилок під час оцінювання цієї групи процесів, необхідно визначити ступінь необхідності процесу для забезпечення ефективності функціонування бізнесу, задоволення потреб клієнтів і ступінь зв'язку з основними процесами [3, с. 200];
- покращення комунікацій. Як зазначає В. Демиденко, обмін інформацією здійснюється всередині робочої групи бізнес-процесу, у результаті виключається її спотворення, а також значно скорочується термін передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого [4];
- створення умов діджиталізації технологій виконання бізнес-процесів.

Сутнісні характеристики бізнес-процесу як об'єкта управління розкриваються в найважливіших характеристиках, що концентровано відображають мету бізнес-процесів, їхній системний зв'язок, цільову орієнтацію, вимірюваність, взаємообумовленість «входів» і «виходів», управлінські аспекти координації (табл. 1).

Бізнес-процеси реалізуються в межах сформованих бізнес-стратегій. Слід зазначити, що сучасний погляд на довгострокову орієнтацію підприємств концентрує увагу на стратегічній інтеграції як детермінанті продуктивності і досягнення планових фінансових показників. Фокус на інтеграційні тенденції актуалізує використання концепції управління ланцюгами постачань у трьох ієрархічних вимірах:

- філософія управління;
- комплекс заходів з реалізації філософії управління логістичними ланцюгами постачань на тактичному рівні;
- набір управлінських інструментів реалізації бізнес-процесів на операційному рівні.

Таблиця 1. Найважливіші характеристики сутності бізнес-процесів

№ з/п	Характеристика бізнес-процесів	Опис
1.	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність)	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції.
2.	Взаємозалежність і взаємопов'язаність усіх бізнес-процесів на підприємстві	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх наявних бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації.
3.	Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі)	Під час декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їхнє функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується відповідно до визначеної цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) сукупно дає бажане та заплановане значення «виходу» бізнес-процесів.
4.	Вимірність результату кожного бізнес-процесу	Кожен бізнес-процес має кінець і початок, відповідно має бути система критеріїв і підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі.
5.	Дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу»)	Кожен бізнес-процес має початок і кінець, які визначаються затратами ресурсів («вхід») і «формуванням споживчої цінності» («вихід»).
6.	Існування мети здійснення бізнес-процесів	Метою здійснення бізнес-процесів є задоволення запитів внутрішніх користувачів/потреб ринку. «Виходи» одних бізнес-процесів є «входами» наступних, які використовують результати попередніх. Результатом «кінцевих» бізнес-процесів є кінцеві товари/послуги.
7.	Безперервність бізнес-процесів	Бізнес-процесами чи їхніми елементами не можна вважати кожен дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється.
8.	Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів	Додана вартість (споживча цінність) не виникає і не зникає, а створюється як результат вмілого поєднання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, результатом виконання яких вона і є.
9.	Керованість бізнес-процесів	Використання організаційних ресурсів і виконання бізнес-процесів для створення доданої вартості з метою досягнення цілей підприємства потребує керівництва.
10.	Застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів	Виконання комплексу бізнес-процесів організації має бути налаштованим на задоволення запитів клієнтів процесу та видозмінюватись відповідно до їхніх потреб.
11.	Системність бізнес-процесів	Виконання бізнес-процесів на підприємстві неминуче пов'язано з досягненням ефекту синергії. Адже створення доданої вартості (споживчої цінності) взагалі неможливе під час їхнього функціонування відокремлено один від одного (різних етапів ланцюга створення вартості, основних і допоміжних процесів тощо).
12.	Зв'язок бізнес-процесів і бізнес-моделі підприємства	Рівень ефективності підприємства перебуває у прямій залежності від ступеня інтеграції бізнес-процесів і бізнес-моделі організації.

Джерело: складено на основі [1]

Філософська основа концепції управління логістичними ланцюгами постачань включає системний підхід, тобто увага не зосереджується на конкретній організації, вона приділяється всьому ланцюгу з кінцевою орієнтацією на потреби клієнта. Співробітництво передбачає участь деякої кількості автономних комерційних одиниць у відносинах, що спрямовані на сумісне використання результатів в умовах досягнення певного рівня довіри, налагодження інформаційного обміну, координації діяльності. Ефективність досягається шляхом інтеграції бізнес-процесів у ланцюг постачань. Зазначену тезу підтверджує визначення категорії «управління ланцюгом постачань», яке звучить так: це інтеграція бізнес-процесів від кінцевого споживача через постачальників початкового рівня, які забезпечують пропозицію товарів і послуг, надають інформацію, що підвищує цінність для клієнтів» [5].

Співробітництво зацікавлених сторін в аспектах міжкультурної інтеграції бізнес-процесів передбачає вирішення проблем балансу сил, контролю та залежності, адже відносини між двома сторонами бувають рівними. Відносний стан влади та ступінь її розповсюдження можуть впливати на характер взаємодії та рівень конфлікту між сторонами. Як зазначають Carlos Raul Arredondo Jose та Antonio Alfaro Tanco [6], вплив на реальний дух співробітництва лежить на шляху знаходження довгосторокових цілей, що змушують працювати злагоджено без присутності асиметричних владних відносин.

Фірмам необхідно співпрацювати, щоб отримати доступ до комбінацій ресурсів або вдосконалених можливостей, які дозволять їм досягти переваг у конкурентній боротьбі та вищої продуктивності. Спільна перевага належить до стратегічних переваг, досягнутих над конкурентами на ринку, яких неможливо було б досягти без роботи через партнерство в ланцюгу постачань [7]. Якщо узагальнити літературу, то важливими елементами управління ланцюгами постачань є обмін інформацією та комунікація, спільні цілі, спільна діяльність і вирівнювання стимулів [8, 9]. Компанії, які спроектували свої бізнес-процеси у співпраці з постачальниками та клієнтами, отримують кращі позиції щодо виробництва та реалізації продукції за нижчою ціною та задовольняють вимоги споживачів до рівня обслуговування. Фактично можна зазначити розширення сфери управління ланцюгами постачань від внутрішньоорганізаційної зосередженості на логістиці до міжорганізаційних питань взаємодії незалежних організацій.

Взаємозв'язок між управлінням бізнес-процесами та управлінням логістичним ланцюгом постачання охоплює такі елементи, як: стратегічне узгодження. Йдеться про визначення довгострокових цілей, на основі спільного прийняття рішень у ланцюзі постачань з урахуванням вимог клієнтів і внутрішніх характеристик організації. Зокрема, це може стосуватися прогнозування попиту і розроблення загальної стратегії для всіх елементів ланцюга постачань; інформаційні технології із залученням зовнішніх ІТ-інтерфейсів; орієнтація на процес з відображенням потоку створення цінності; розширення можливостей співробітників шляхом встановлення організаційних цінностей і розвитку відповідного стилю управління, коли внутрішня співпраця поєднується з зовнішньою, забезпечуючи обмін знаннями та досвідом.

Дослідження, проведені Jsrporn Pradabwong, Christos Braziotis, Kulwant S. Pavar, James Tannok [10] показали, що фірми, які демонструють високий рівень в управлінні внутрішніми бізнес-процесами, фокусуючись саме на цій менеджерській активності, мають високий ризик втрати конкурентних позицій. Використання програм удосконалення внутрішніх процесів без оптимізації всього ланцюга постачань у межах спільного прогнозування та планування не розглядається як адекватна умовам актуального бізнес-середовища модель розвитку. Результати згаданого вище дослідження показали, що розмір фірми важливий, коли враховуються переваги співпраці: великі фірми тісніше співпрацюють з постачальниками, тоді як середні зосереджують увагу на взаємодії з клієнтами.

Ланцюг постачань як бізнес-процес, що пов'язує діяльність різних підприємств, є складною логістичною системою зі специфічними змістовними ознаками, серед яких: цілісність, комунікативність, автономність, впорядкованість, стійкість, наявність функцій управління. Стратегічним завданням функціонування логістичних ланцюгів створення додаткової вартості є забезпечення емерджентності, що виникає як результат формування між елементами синергічних зв'язків, які виникають під час взаємодії двох або більше факторів, що забезпечують ефективність діяльності в результаті поєднання, інтеграції чи злиття [11, с. 130].

З огляду на актуалізацію домінанти інтегрованості в досягненні ознак емерджентності на перший план виходять питання реінженірингу бізнес-процесів у межах логістичного ланцюга постачань. Основними принципами зазначеного процесу є [3, с. 198-199]:

- орієнтація на процеси та їх спрощення. Водночас увагу слід приділяти всьому ланцюгу постачань, а не його частинам. Необхідно відмовитися від функціональної структури на користь структури, орієнтованої на процеси;
- обов'язкова орієнтація на клієнта, тобто реалізація процесу повинна здійснюватися згідно з потребами споживача;
- впровадження спільних для учасників ланцюга постачань інформаційних систем, оскільки для реінжинірингу важливо використовувати сучасні інформаційні технології, які дозволяють реалізовувати абсолютно нові рішення. Наприклад, оброблення інформації слід розглядати як важливу складову логістичних процесів, а не як окрему функцію, оскільки інформація повинна постійно супроводжувати виконання логістичних операцій;
- радикальна перебудова процесів передбачає створення нових робочих практик без наявних структур і процедур. Орієнтація працівників на виконання завдань процесу, заміщення традиційних функціональних одиниць на групи, які відповідальні за реалізацію процесу. Рішення повинні ухвалювати там, де реалізують процес, і ті, хто його виконує;
- делегування і залучення співробітників до процесу управління за допомогою відповідних систем стимулювання та заохочення до участі в реалізації завдань.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Сучасне розуміння стратегічного управління підприємством ґрунтується на домінуванні процесного підходу, тобто менеджмент зосереджується на впливі на бізнес-процеси організації,

кінцевою метою яких є створення цінності для внутрішніх або зовнішніх споживачів. У науковій літературі погляд на довгострокову орієнтацію бізнес-суб'єктів зміщується в бік формування спільних переваг шляхом імплементації методологічних концептів управління логістичними ланцюгами постачань, що реалізуються на трьох рівнях: як філософія управління, як комплекс заходів на тактичному рівні, як набір інструментів операційного рівня.

Представлення ланцюга постачань у розумінні бізнес-процесу, який поєднує різні підприємства, ставить питання забезпечення емерджентності на основі реалізації системи управління, що орієнтована на процес з відображенням потоку створення цінності, і включає елементи стратегічного узгодження; використання сучасних технологій обміну інформацією; розширення участі співробітників у бізнес-процесах. Реінженіринг бізнес-процесів, що є реакцією на виклики зовнішнього середовища, базується на врахуванні найважливіших характеристик сутності бізнес-процесу та потреб інтеграції в межах логістичних ланцюгів постачань, серед яких: цілісність, комунікативність, автономність, впорядкованість, стійкість, керованість.

Література

1. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 769. С. 125-131.
2. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка.* 2020. №1-2. С. 79-84.
3. Фалович В.А. Реструктуризація ланцюга поставок у контексті розвитку його емерджентних властивостей. *Бізнес Інформ.* 2017. №2. С. 196-202.
4. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2015. №11. С. 98-107.
5. Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh J.D. Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management.* 1997. №8(1). P. 1-14. URL: <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>.
6. Arredondo C., Tanco J.A.A. Supply Chain Management: Some Reflections to Improve its Influence in Business Strategy. *Innovar.* 2021. Vol. 31. № 81. P. 7-19.
7. Cao M., Zhang Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *J Oper Manag.* 2011. № 29(3). P. 163-180.
8. Wiengarten F., Humphreys P., Cao G., Fynes B., McKittrick A. Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality. *Supply Chain Manag Int J.* 2010. № 15(6). P. 463-473.
9. Fawcett S.E, Magnan G.M, McCarter M.W. A three-stage implementation model for supply chain collaboration. *J Bus Logist.* 2008. №29(1). P. 93-112.
10. Pradabwong J., Braziotis C., Kulwant S.-P., Tannok J. Business process management and supply chain collaboration: a critical comparison. *Logistics Research.* 2015. №6. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12159-015-0123-6>.
11. Гребешкова О.М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки.* 2009. Випуск 22. С. 129-137.

References

1. Chornobaj, L.I., Duma, O.I. (2013) «Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence». *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku.* № 769, pp. 125-131.
2. Saraj, N.I. (2020). «Optimizing the management of business processes at the enterprise». *Innovatsijna ekonomika.* №1-2. pp. 79-84.
3. Falovych, V.A. (2017). «Restructuring of the supply chain in the context of the development of its emergent properties». *Biznes Inform.* №2. pp. 196-202.
4. Demydenko, V.V. (2015). «Management of business processes as a component of the process approach to enterprise management». *Efektivna ekonomika.* №11. pp. 98-107.
5. Cooper, M.C., Lambert, D.M., Pagh, J.D. (1997). «Supply chain management: More than a new name for logistics». *The International Journal of Logistics Management.* №8(1). pp. 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>.
6. Arredondo, C., Tanco, J.A.A. (2021). «Supply Chain Management: Some Reflections to Improve its Influence in Business Strategy». *Innovar.* Vol. 31. № 81. pp. 7-19.
7. Cao, M., Zhang, Q. (2011). «Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance». *J Oper Manag.* № 29(3). pp. 163-180.
8. Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., Fynes, B., McKittrick, A. (2010). «Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality». *Supply Chain Manag Int J.* № 15(6). pp. 463-473.
9. Fawcett, S.E, Magnan, G.M, McCarter, M.W. (2008). «A three-stage implementation model for supply chain collaboration». *J Bus Logist.* №29(1). pp. 93-112.
10. Pradabwong, J., Braziotis, C., Kulwant, S.-P., Tannok, J. (2015). «Business process management and supply chain collaboration: a critical comparison». *Logistics Research.* №6. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12159-015-0123-6>.
11. Hrebeskova, O.M. (2009). «Emergence in the strategic process of the enterprise». *Formuvannia rynkovoї ekonomiky.* Issue 22. pp. 129-137.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2023 р.