

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.77>**

**УДК 331.108**

*О. В. Романенко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві,*

*Київський національний університет будівництва та архітектури*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6791>*

*О. Р. Мельник,*

*аспірант кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві,*

*Київський національний університет будівництва та архітектури*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3482-0941>*

## **МОТИВАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА**

*О. Romanenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commodity and Commercial Activity in Construction,*

*Kyiv National University of Construction and Architecture*

*О. Melnyk,*

*Graduate student of the Department of Commodity and Commercial Activity in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture*

## **MOTIVATION AND ASSESSMENT OF THE WORK EFFICIENCY OF THE CATEGORY MANAGER**

*У статті відмічено актуальність впровадження системи категорійного управління в діяльність компаній з широким асортиментом товарів та визначено роль категорійних менеджерів у досягненні цілей компанії з метою підвищенні її конкурентоспроможності на ринку. За результатами проведеного аналізу вакансій щодо посади “Категорійний менеджер” на основних українських сайтах пошуку роботи (roboota.ua та work.ua) сформульовано перелік вимог до кандидатів на посаду категорійного менеджера та складено список основних обов’язків на робочому місці. Досліджено середні рівні заробітної плати професії “Категорійний менеджер”, що пропонують роботодавці на ринку праці, за травень-жовтень 2023 року в розрізі місяців. Складено рейтинг областей України з найбільшим рівнем середньомісячної зарплати категорійного менеджера, в якому перше місце займає Київська область. Сформовано систему ключових показників ефективності (KPI) для категорійного менеджера, запропоновано її використання компаніями з метою мотивації, контролю та оцінки результативності діяльності персоналу сфери категорійного управління.*

*In modern trade, companies with a wide range of products actively use category management to achieve high results and gain competitive advantages in the market. The growing popularity of category management in enterprises requires attention to the issues of hiring, training, motivation and performance evaluation of category managers.*

*The functions, duties and responsibilities of the category manager are determined by the organizational structure of the company and are specified in the specialist's job description. The best results in the position of a category manager can be achieved by employees with such soft skills as responsibility, proactiveness, organization, analytical and communication skills. Also candidates for the position of category manager must possess hard skills: be able to work with large amounts of information, have a deep understanding of the product category, have negotiation skills, be able to form and implement a price strategy.*

*The main functional responsibilities of category managers include: implementation of the assortment policy of the network, promotion of controlled categories, study and formation of consumer demand, analysis of the competitive environment, increase in sales profitability, control of store/network supply of goods, and others. Evaluation of the performance of the category manager should be carried out according to the system of key indicators in such areas as the evaluation of the sales of the category manager, the analysis of the profitability of the categories, the optimization of the assortment and the evaluation of the supply of goods.*

*When forming key performance indicators (KPI) for the category manager, it is also necessary to develop an effective system of his motivation depending on the achievement of the established indicators. The incentive system should be transparent and clear - each category manager should understand how KPIs are calculated and how achieving these indicators affects their salary. In many companies, the salary of a category manager depends on product sales: it consists of a small rate, a large percentage of sales and bonuses. According to TRUD.com statistics, the average monthly salary of a category manager in Ukraine is UAH 21,892. In terms of regions, the highest salary for a category manager is offered in Kyiv region - an average of UAH 25,167 per month.*

*Evaluating personnel based on key performance indicators (KPI) will contribute to the creation of a highly effective team of category managers, competent management of the product range, and the growth of company sales.*

**Ключові слова:** *товарна категорія, категорійний менеджмент; категорійний менеджер; мотивація; ключові показники ефективності (KPI).*

**Keywords:** *product category; category management; category manager; motivation; key performance indicators (KPI).*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасній торгівлі компанії з широким асортиментом товарів для досягнення високих результатів та

отримання конкурентних переваг на ринку активно застосовують категорійний менеджмент. Зростання популярності категорійного управління на підприємствах потребує приділення уваги питанням найму, навчання, мотивації та оцінки персоналу з управління категоріями, тобто категорійних менеджерів. Тому формулювання вимог до кандидатів на посаду, визначення основних функцій та ключових показників ефективності категорійних менеджерів, оцінка середньої заробітної плати цієї категорії персоналу на ринку праці є дуже важливим аспектом у досягненні компаніями своїх збутових цілей.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженню різних аспектів застосування категорійного управління в діяльності підприємств та питанням оцінювання персоналу з метою підвищення їх ефективності присвятили багато українських авторів у своїх наукових публікаціях. Так, У.І. Моторнюк та І.В. Стельмах у своїй роботі [1] розглянули проблеми та переваги впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах. Білявська Ю.В. дослідила категорійний менеджмент у торгівлі та системі ринку DIY [2-3], а також у співавторстві Н.В. Микитенко розглянула тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера [4]. Оцінюванню персоналу та визначенню його впливу на результати діяльності підприємства присвятили свої роботи такі автори: О.В. Григор'єва, А.М. Грибова, В.М. Жуковська [5-6]. Поки що мало уваги приділено питанням оцінки компетентностей та показників ефективності роботи категорійних менеджерів, від яких безпосередньо залежить результативність управління категоріями товарів і відповідно рентабельність продажів.

*Формулювання цілей статті (постановка завдання).* Визначення основних вимог до кандидатів на посаду категорійного менеджера; дослідження їхніх основних функцій та обов'язків; формулювання ключових показників ефективності категорійних менеджерів; аналіз середньої заробітної плати категорійного менеджера на ринку праці України.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* На думку багатьох експертів, категорійний менеджмент сьогодні можна вважати найбільш успішною і

прогресивною системою управління. Схема цієї діяльності не проста - вона зачіпає майже всі процеси, які відбуваються на підприємстві. Ефективність менеджменту доведена досвідом великих компаній, що впроваджують систему вже багато років. Однак результативність діяльності багато в чому визначається безпосередньо самим переходом на нову управлінську схему, готовністю підприємства та персоналу до нього, наявністю чіткого плану.

Категорійний менеджмент - важлива технологія організації бізнес-процесів у мережі, спрямована на управління категоріями та торговим простором. Основне його завдання – максимізувати зацікавленість клієнтів до категорії та забезпечити високий рівень прибутковості мережі.

Категорійний менеджер (Category (Brand) Manager) – це ключова позиція у ритейлі, яку часто називають "СЕО категорії". Ефективність його роботи має прямий вплив на більшість показників продажів мережі.

Функції, обов'язки та відповідальність категорійного менеджера обумовлені організаційною структурою компанії та зазначаються в посадовій інструкції фахівця. При визначенні кола повноважень треба враховувати принцип децентралізації, який передбачає концентрацію функцій з управління асортиментом, ціноутворення, маркетингу та прийняття певних рішень в руках однієї людини - категорійного менеджера.

Рівень кваліфікації та ступінь відповідності потенційних кандидатів заявленим вимогам - актуальне питання, що хвилює керівників усіх компаній, які прагнуть перейти на категорійну систему управління. На сьогодні хороших фахівців у сфері категорійного управління майже немає на ринку праці. Виняток становлять співробітники тих підприємств, де ця система впроваджена давно і вже успішно функціонує. Проте в кожній компанії можна знайти працівників сфери продажів, хто володіє необхідними для управління категоріями товарів якостями. При додатковій підготовці таких працівників можна отримати кваліфікованих категорійних менеджерів. Однією з невід'ємних якостей, якою повинен володіти фахівець, вважається здатність мислити як споживач. Безсумнівно, без специфічних знань теж не обійтися. В

даному випадку керівнику не слід економити на підготовці. Як відзначають деякі бізнесмени, які успішно впроваджують систему в своїх компаніях, чим більше амбіцій і цілеспрямованості в людині, тим більше шансів на те, що з неї вийде успішний категорійний менеджер. Резюме потенційного кандидата має відображати всі необхідні якості, що відповідають вимогам професії. Він може бути простим вантажником, але мати ділову хватку, амбітність, здатність швидко приймати правильні рішення, аналізувати ринок.

Аналіз вакансій категорійного менеджера на основних українських сайтах пошуку роботи (roboota.ua та work.ua) дозволив виділити основні вимоги компаній щодо кандидатів на цю посаду (табл. 1).

**Таблиця 1. Вимоги до кандидатів на посаду категорійного менеджера**

<b>Гнучкі навички (soft skills)</b>	<b>Професійні навички (hard skills)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— відповідальність;</li> <li>— уважність;</li> <li>— стресостійкість;</li> <li>— здатність швидко навчатися;</li> <li>— комунікабельність;</li> <li>— системність;</li> <li>— ініціативність;</li> <li>— самостійність;</li> <li>— аналітичний склад розуму;</li> <li>— креативність;</li> <li>— організованість;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— вміння працювати з великими обсягами інформації та в режимі багатозадачності;</li> <li>— навички проведення переговорів;</li> <li>— вміння формувати та реалізовувати цінову стратегію;</li> <li>— знання в сфері товарознавства, маркетинга, мерчендайзинга, менеджмента, фінансів;</li> <li>— глибоке розуміння «своїх» категорій товарів;</li> <li>— впевнений користувач ПК, офісних програм, Excel;</li> <li>— знання англійської мови (зовнішня торгівля)</li> <li>інші</li> </ul>

*Джерело: сформовано на основі [7-8].*

Важливо розуміти відмінності професій і завдань співробітників підприємства. Наприклад, категорійний менеджер із закупівель - це не замовник. Співробітник, який керує формуванням асортименту, не розкладач. Категорійний менеджер - це управлінець. У процесі своєї діяльності він працює не тільки з продукцією свого підприємства. Кілька разів на тиждень у нього повинна бути можливість відвідати магазини конкурентів, оцінити ситуацію в них, проаналізувати інформацію. Особливу увагу співробітнику слід приділяти просуванню товару та маркетингу. Категорійний менеджер може виконувати аналіз з використанням сучасних автоматизованих засобів. Однак навіть така робота вимагає певного часу [9].

Важливе значення має здатність вести переговори. Встановлення контакту з тими чи іншими компаніями не повинно обмежуватися словами "залиште свій прайс". Якісні, націлені на позитивний результат переговори потребують певної підготовки і часу. Деякі заходи може проводити помічник категорійного менеджера. Цьому співробітнику необхідно чітко позначити цілі. Грамотно поставлена взаємодія цих фахівців сприяє досягненню максимального результату у відносно короткий час.

Посадові обов'язки категорійного менеджера включають виконання таких функцій, як [9]:

- реалізація асортиментної політики мережі;
- управління циклом реалізації продукції в одній/кілька товарних категоріях;
- узгодження умов постачання;
- формування асортиментної матриці;
- організація грамотної викладки товарів;
- просування підконтрольних категорій;
- вивчення та формування споживчого попиту;
- аналіз конкурентного середовища;
- розробка промо-акцій;
- розподіл споживчих потоків;

- сприяння збільшенню виручки магазину/мережі;
- підвищення рентабельності продажів;
- оптимізація асортименту в розрізі категорій;
- контроль забезпеченості магазину/мережі товарами;
- виконання планових показників.

Сьогодні існує чимало ключових показників ефективності (англ. key performance indicators, KPI), які інформують про результативність роботи категорійного менеджера. Щоб їх систематизувати та зробити більш зручними для аналізу, згрупуємо їх в залежності від напрямку оцінки діяльності категорійного менеджера (таблиця 2).

**Таблиця 2. Оцінка ефективності діяльності категорійного менеджера в ритейлі**

<b>Напрямок оцінки</b>	<b>KPI категорійного менеджера</b>
Оцінка продажів категорійного менеджера	Оборот (абсол. і % зміна) Виконання плану по обороту, % Кількість продажів (абсол. і % зміна) Виконання плану по к-сті продажів, %
Аналіз прибутковості категорій	Прибуток (абсол. і % зміна) Виконання плану по прибутку, % Маржа, % (абсол. зміна) Виконання плану по марже, % GMROI, % (абсол. зміна)
Оптимізація асортименту	Кількість чеків (абсол. і % зміна) Середній чек Коефіцієнт оборотності, (обороти) Тривалість обороту, дні
Оцінка забезпеченості товарами	Доступність продажів, % Доступність залишків, % Різниця доступностей, %

*Джерело: сформовано на основі [10-11].*



Ключові показники ефективності (KPI) забезпечують категорійному менеджеру цілісне уявлення про ефективність категорії, якою він управляє. Тому їх впровадження та відстеження є необхідною практикою, яка допомагає всій команді категорійного відділу узгоджувати свої зусилля з основними бізнес-цілями компанії. Зазначений у таблиці 2 перелік KPI категорійного менеджера не є вичерпним, проте дозволяє охопити основні напрямки роботи та оцінити їх ефективність.

При формуванні цільових показників ефективності (KPI) для категорійного менеджера необхідно й розробити ефективну систему його мотивації в залежності від досягнення встановлених показників. При цьому варто дотримуватися такого порядку дій:

- визначити, співвіднести заплановані KPI із цілями компанії та задокументувати цілі для команди;
- створити план із контрольними показниками, налаштувати графік ревію результатів;
- досягти зацікавленості команди у вимірюванні показників;
- цільові показники компанії необхідно включити в систему мотивації й зробити ключовими показниками ефективності роботи фахівців категорійного відділу;
- організацію треба сприймати не як сукупність людей, а як сукупність завдань;
- цільові показники варто розглядати в комплексі, тому що досягнення окремого показника може загрожувати негативною динамікою іншого, не менш важливого, показника.

Мотиваційна система повинна бути прозорою та чіткою - кожен категорійний менеджер має розуміти, яким чином розраховуються KPI і як досягнення цих показників впливає на його винагороду. Також працівникам необхідно мати технічну можливість швидко отримати інформацію про стан показників, що допомагає сфокусуватися на результаті. Жоден категорійний

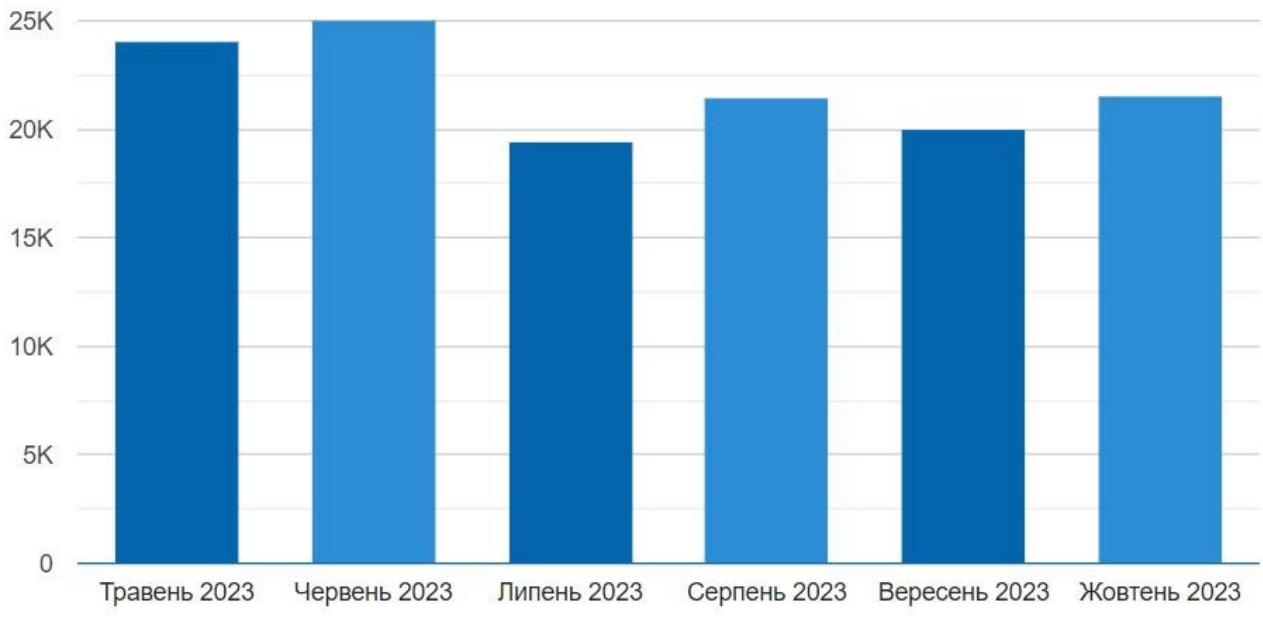
менеджер не буде ефективно працювати без сучасних високотехнологічних інструментів. У пригоді стають різні інструменти аналітики з необхідним переліком регулярних звітів і дашбордами [9]. Без цих інструментів неможливі створення та форматування асортименту, централізоване ціноутворення, встановлення різних сценаріїв вартості, аналізи, оптимізація та контроль складської бази. У зв'язку з цим, якщо на підприємстві використовується застаріле програмне забезпечення, що не дозволяє бачити існуюче положення в магазинах з точністю до вчорашнього дня, здійснювати управління процесами, які належать до компетенції категорійного менеджера, починати впровадження системи необхідно саме з автоматизації.

В якості морального стимулу до плідної праці має виступати безпосередньо сама цікава робота категорійного менеджера, здорова дружня атмосфера в колективі та підтримка колег.

Попит на категорійних менеджерів досить високий. Найімовірніше, це викликано тим, що це досить вузькоспрямована професія - для кожної категорії товарів потрібен свій фахівець. Також позитивно на затребуваність менеджерів впливає розвиток ринку і постійна поява нових категорій продукції.

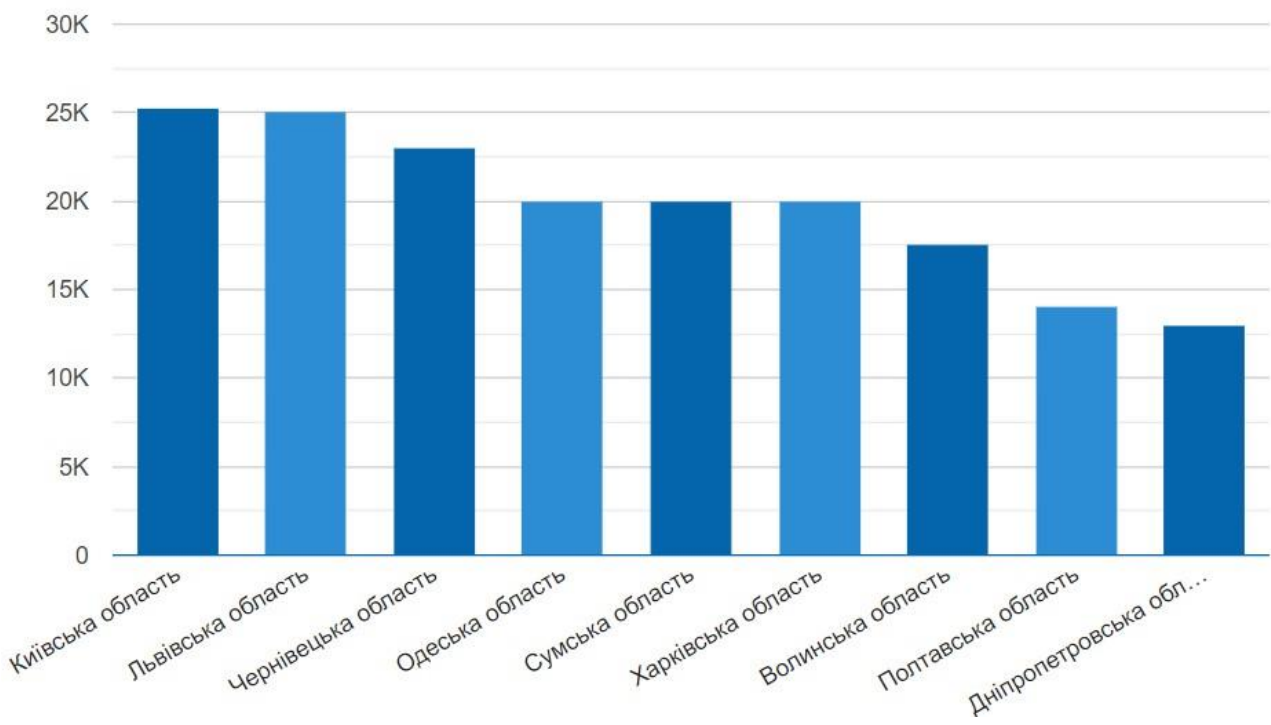
Зарплати у категорійних менеджерів зазвичай високий, при цьому сам рівень оплати праці залежить від декількох факторів: величини компанії, де працює фахівець; категорії, за яку відповідає; досвідченості самого менеджера; ступеня відповідальності, яку йому довіряють. У багатьох компаніях зарплата категорійного менеджера сильно залежить від продажів товарів: вона складається з невеликої ставки, великого відсотку від продажів і преміальних.

За статистичними даними сайту TRUD.com середньомісячна заробітна плата категорійного менеджера в Україні складає 21892 грн. [12]. Нижче представлені графіки рівня середньої заробітної плати за травень-жовтень 2023 р. (рис. 1) та рейтингу областей України за рівнем зарплатні (рис. 2).



**Рис. 1. Рівень середньої заробітної плати професії “Категорійний менеджер” в Україні за травень-жовтень 2023 р.**

*Джерело: сформовано на основі [ 12].*



**Рис. 2. Рейтинг областей України за рівнем зарплатні для професії "Категорійний менеджер" в Україні за травень-жовтень 2023 р.**

*Джерело: сформовано на основі [12].*

За статистичними даними сайту TRUD.com найвищий рівень заробітної плати професії "Категорійний менеджер" був у червні 2023 р., найнижчий - у липні 2023 р. (рис. 1). У розрізі областей найбільшу зарплату категорійному менеджеру пропонують у Київській області - в середньому 25167 грн. за місяць. Слідом з невеликим відривом (близько 25000 грн.) йде Львівська область, потім Чернівецька область (близько 23000 грн.), далі з однаковим розміром середньої зарплати (близько 20000 грн.) виступають Одеська, Сумська та Харківська області (рис. 2).

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Основна задача категорійного менеджера - забезпечення максимального використання потенціалу своєї категорії шляхом упровадження різних стратегій і тактик, починаючи від закупівель і роботи з постачальниками до онлайн-мерчандайзингу й управління ефективністю продажів. Мотивацією до ефективної роботи та отримання високих результатів є встановлення чітких завдань та достойної оплати за досягнення намічених результатів. Оцінювання персоналу за ключовими показниками ефективності (KPI) сприятиме створенню високоефективної команди категорійних менеджерів, грамотному управлінню асортиментом товарів та зростанню продажів компанії.

### **Література**

1. Моторнюк У.І., Стельмах І.В. Проблеми та переваги впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2(6) С. 82-90. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25511/nzmened-82-90.pdf>
2. Білявська Ю.В. Дослідження категорійного менеджменту в системі ринку ДІУ. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2021. Т. 25, Вип. 1(80) URL: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_1/18.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_1/18.pdf) .

3. Білявська Ю.В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2017. № 4 (60). С. 81–88.
4. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
5. Григор’єва О.В., Грибова А.М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107>
6. Жуковська В.М., Оцінювання соціально-поведінкових компетенцій торговельного персоналу. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 8(50). URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016\\_21\\_8/12.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_8/12.pdf)
7. RobotaUA. Сайт пошуку роботи. URL: <https://robota.ua/>
8. WorkUA. Сайт пошуку роботи. URL: <https://www.work.ua/>
9. Категорійний менеджер - хто це? Посадова інструкція категорійного менеджера, обов’язки // Центральний Український Вісник: сайт URL: <https://government.com.ua/news/kategorijnij-menedzher-khto-tse-posadova-instruktsiya-kategorijnogo-menedzhera-obov-yazki.html>
10. KPI категорійного менеджера: швидкий пошук "прогалин" у роботі персоналу // Datawiz-io: сайт. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/category-manager-kpis-how-to-find-the-staff-performance-gaps-quickly>
11. ТОП-6 KPI для категорійного менеджера та дашборди для трекінгу // Сервіс наочної продуктової аналітики Pricer24: сайт. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/top-6-kpi-dlya-kategorijnogo-menedzhera/>
12. Огляд статистики зарплатні професії "Категорійний менеджер" в Україні // Trud.com Ukraine: сайт. URL: [Середня зарплата Категорійний менеджер в Україні. Статистика зарплат Категорійний менеджер в Україна. \(trud.com\)](https://trud.com/uk/statistika-zarplat-kategorijnij-menedzher-v-ukraini)

## References

1. Motorniuk, U.I. and Stel'makh, I.V. (2021), "Problems and benefits of implementation of category management at domestic enterprises", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 2 (6), pp. 82-90, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25511/nzmened-82-90.pdf> (Accessed 05 Nov 2023).
2. Biliavs'ka, Yu.V. (2021), "Category management research in the diy market segment", *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova*, vol. 25, no. 1 (80), available at: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_1/18.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_1/18.pdf) (Accessed 05 Nov 2023).
3. Biliavs'ka, Yu.V. (2017), "Features and trends of category management of trade enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats' «Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi»*, vol. 4 (60), pp. 81-88.
4. Biliavs'ka, Yu.V. and Mykytenko, N.V. (2018), "Time management as a method of managing the time of category manager", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 30, no. 3, pp. 83-87.
5. Hryhorieva, O.V. and Hrybova, A.M. (2018), "Application of an effective system of assessment of personnel and determination of its impact on the results of the activity of the enterprise", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6784> (Accessed 05 Nov 2023). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107>
6. Zhukovs'ka, V.M. (2016), "Evaluation of socio-behavioural competence of trade personnel", *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, vol. 21, no. 8(50), available at: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016\\_21\\_8/12.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_8/12.pdf) (Accessed 05 Nov 2023).
7. RobotaUA (2023), available at: <https://robota.ua/> (Accessed 05 Nov 2023).
8. WorkUA (2023), available at: <https://www.work.ua/> (Accessed 05 Nov 2023).
9. Tsentral'nyj Ukrain's'kyj Visnyk (2021), "Category manager - who is it? Job description of the category manager, responsibilities", available at:

<https://government.com.ua/news/kategorijnij-menedzher-khto-tse-posadova-instruktsiya-kategorijnogo-menedzhera-obov-yazki.html> (Accessed 05 Nov 2023).

10. Datawiz-io (2022), “CRI of the category manager: quick search for "gaps" in the work of the staff”, available at: <https://datawiz.io/uk/blog/category-manager-kpis-how-to-find-the-staff-performance-gaps-quickly> (Accessed 05 Nov 2023).

11. Pricer24 (2023), “TOP-6 KPIs for a category manager and dashboards for tracking”, available at: <https://pricer24.com/uk/blog/top-6-kpi-dlya-kategorijnogo-menedzhera/> (Accessed 05 Nov 2023).

12. Trud.com Ukraine (2023), “Review of statistics of salary profession "Category manager" in Ukraine”, available at: <https://ua.trud.com/ua/salary/2/76886.html> (Accessed 05 Nov 2023).

*Стаття надійшла до редакції 15.11.2023 р.*