

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ: ОСОБЛИВОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

**ІВАНЮК Уляна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0001-8845-9120>  
e-mail: [ivaniuk.ulana@gmail.com](mailto:ivaniuk.ulana@gmail.com)

**ХАМАР Ярослав**

аспірант кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
<https://orcid.org/0009-0006-2507-7508>

*У дослідженні аналізується проблематика формування та реалізації державної політики забезпечення розвитку малого і середнього підприємництва країни. У фокусі уваги перебуває проблематика гарантування економічної стійкості суб'єктів малого і середнього бізнесу. Показано, що представники цього сектора національної економіки мають властиві їм особливості, пов'язані як з перевагами (висока мобільність, менші інвестиції в створення та започаткування діяльності, можливості користування спрощеною системою оподаткування та обліку, пільгові бюджетні, кредитні, інвестиційні та інші програми підтримки), так і недоліками (нижча фінансова стійкість і запас безпеки, менші фінансово-ресурсні можливості, вища залежність від факторів зовнішнього середовища і умов) їх господарювання. Проте, ключовий висновок сформовано відносно нижчої фінансово-економічної резилентності суб'єктів сектора малого і середнього підприємництва щодо зниження рівня їх економічної стійкості. Метою статті є узагальнення та подальший розвиток методичних і прикладних засад та положень державної політики щодо формування й реалізації механізму управління економічною стійкістю суб'єктів сектора малого та середнього бізнесу в Україні. Вказано на чинники, які послаблюють економічну стійкість представників сектора малого і середнього підприємництва в Україні в умовах війни. Напрацьовано положення, визначено концепцію, послідовність та елементний склад механізму забезпечення економічної стійкості в секторі малого і середнього підприємництва України. Особливу увагу приділено чинникам фінансового й інноваційно-технологічного забезпечення розвитку та посилення конкурентних позицій представників аналізованого сектора економіки.*

*Ключові слова:* суб'єкти господарювання, підприємництво, малий і середній бізнес, економічна стійкість, стабільність, розвиток, державна політика, механізм забезпечення.

## ECONOMIC SUSTAINABILITY MANAGEMENT MECHANISM: SPECIFICS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

**IVANIUK Ulana, HAMAR Yaroslav**

National university «Lviv polytechnic»

*The study analyzes the issues of forming and implementing state policy to ensure the development of small and medium-sized businesses in the country. The focus is on the issues of ensuring the economic sustainability of small and medium-sized businesses. It is shown that representatives of this sector of the national economy have their own characteristics, associated with both advantages (high mobility, lower investments in creating and starting an activity, the possibility of using a simplified taxation and accounting system, preferential budget, credit, investment and other support programs), and the shortcomings (lower financial stability and safety margin, lower financial and resource capabilities, higher dependence on external environmental factors and conditions) of their management. However, the key conclusion is formed regarding the lower financial and economic resilience of small and medium-sized enterprises in terms of reducing their economic stability. The purpose of the article is to generalize and further develop methodological and applied principles and provisions of state policy regarding the formation and implementation of a mechanism for managing the economic stability of small and medium-sized business entities. The factors that weaken the economic stability of representatives of the small and medium-sized business sector in Ukraine in war conditions are indicated. The provisions have been developed, the concept, sequence and elemental composition of the mechanism for ensuring economic sustainability in the small and medium-sized business sector of Ukraine have been determined. Particular attention is paid to the factors of financial and innovative and technological support for the development and strengthening of the competitive positions of representatives of the analyzed sector of the economy.*

*Keywords:* business entities, entrepreneurship, small and medium-sized businesses, economic sustainability, stability, development, state policy, provision mechanism.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стан розвитку вітчизняного малого і середнього бізнесу й до повномасштабної війни, а також на етапах з найвищими темпами зростання економіки України характеризувався як недостатній і такий, що в

значній мірі поступається економічно розвиненим країнам світу. Йдеться зокрема про показники чисельності (передусім в розрахунку на 1 тисячу осіб населення) суб'єктів малого і середнього підприємництва, обсягів інвестицій у секторі та зайнятості, виробництва продукції (надання) послуг, ролі в формуванні ВВП та ВРП, інших макроекономічних і соціальних характеристиках розвитку країни та її регіонів.

Разом зі тим, в умовах великої війни та її критично негативних наслідків середовище господарювання вітчизняних суб'єктів малого і середнього підприємництва ускладнилося в рази. За такої ситуації актуалізувалася проблематика не тільки ефективного функціонування, але на загал виживання і збереження життєздатності малих і середніх суб'єктів господарювання. Логічно, що це призвело і до погіршення параметрів функціонування і розвитку цього сектора національної економіки та навіть його звуження, включно зі зменшенням чисельності суб'єктів господарювання й зростанням рівня їх збитковості.

У зв'язку з новими умовами і обставинами, державним органам слід активізувати впровадження механізмів, їх інструментів та засобів ефективною державної політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу з метою забезпечення його стійкості і сприяння стабільному зростанню й розвитку. Це також стосується питань невеликих та середніх суб'єктів господарювання, які, опинившись в складних умовах, повинні вдосконалювати свої системи управління для зміцнення стійкості до ризиків і підвищення власної стійкості.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

**Аналіз останніх публікацій науковців** дозволяє зробити висновок про те, що питання державної політики забезпечення розвитку й гарантування стійкості суб'єктів сектора малого і середнього підприємництва завжди перебували у фокусі державної політики. При цьому урядові структури можуть використовувати принципи, інструменти та засоби для створення сприятливого економіко-правового середовища для підприємств, а також для підтримки фінансової стабільності малих і середніх суб'єктів господарювання, які були висвітлені вітчизняними вченими у галузі регулювання розвитку підприємництва, зокрема такими, як З. Варналій [1, с.50-59], Т. Васильців, Р. Лупак [3, с.49-59], Р. Лупак [10, с.136-142], Н. Шпак, Г. Ковток [16, с.164-174], М. Мельник, У. Іванюк [17, с.1035] та ін.

Дослідження К. Горячевої [5, с.65-67], У. Іванюк [6, с.135-142], Т. Меліхової [11, с.11-18], У. Іванюк [18, с.1593-1598] та ін. науковців докладно розглядають конкретні принципи та положення державної політики щодо регулювання сфери малої і середньої бізнесу.

З іншого боку, важливість стійкості як ключового аспекту забезпечення економічної безпеки та розвитку бізнес-суб'єктів, були досить добре висвітлені в результаті наукових досліджень О. Мандрик [4, с.128-133], У. Іванюк, Л. Гальків Л., С. Сенишин [7, с.1-9], О. Лісничук [9, с.51-56], М. Окландера, О. Романенко [10, с. 362-371], П. Родіонова [13, с.64-68], В. Рубана [14, с.20-25], І. Рудченка [15, с.16-19], Т. Васильціва [19, с.88-110] та ін. науковців.

Нові умови у господарюванні, створенні та розвитку суб'єктів малого і середнього бізнесу України, спричинені повномасштабною війною, заставляють як теоретиків, так і практиків шукати нові стратегії та методи для зміцнення економічної стійкості суб'єктів цього сектора економіки, в тому числі зі застосуванням в таких цілях відповідного економічного механізму.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

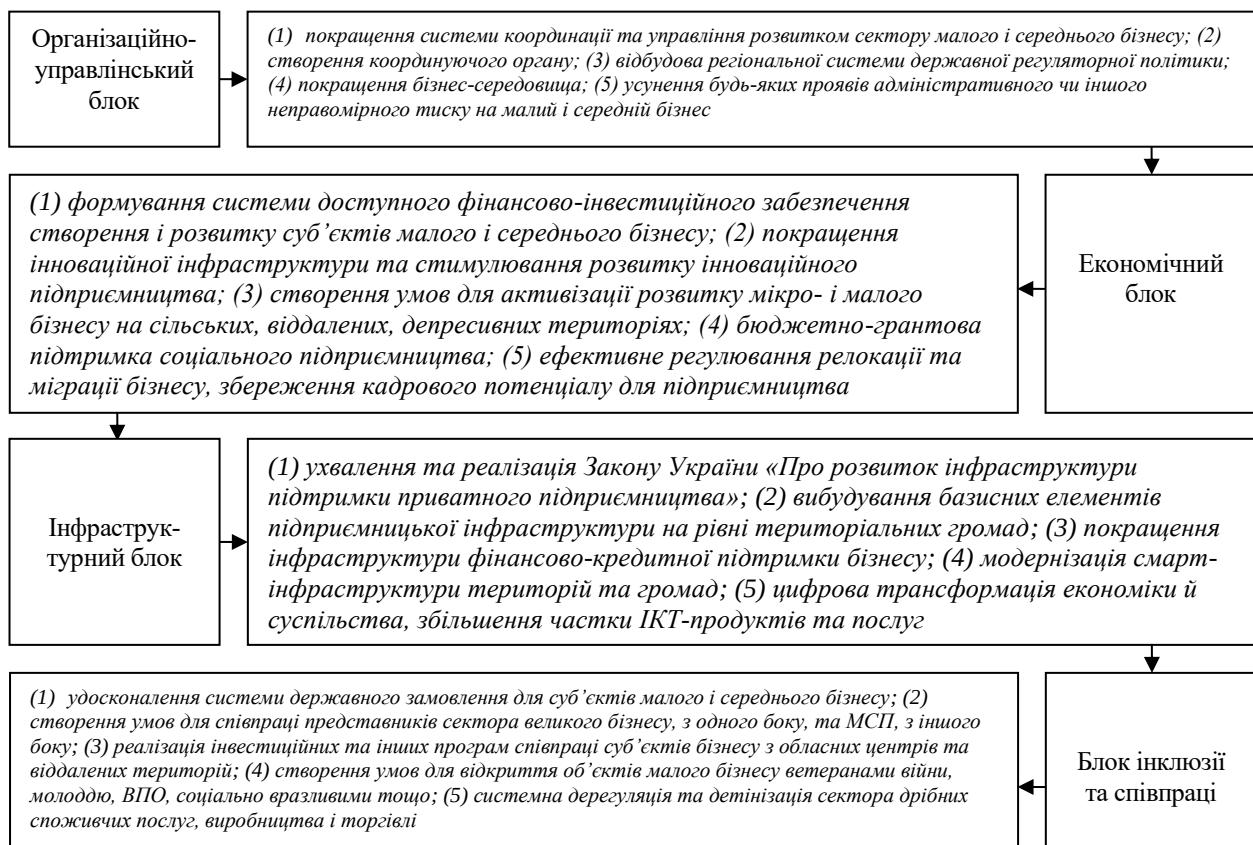
**Метою статті** є узагальнення та подальший розвиток методичних і прикладних засад та положень державної політики щодо формування й реалізації механізму управління економічною стійкістю суб'єктів сектора малого і середнього бізнесу в Україні.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Умови війни призвели до зниження рівня стабільності малих і середніх підприємств та суб'єктів господарювання через погіршення їх фінансового стану, збільшення залежності від фінансових ресурсів, втрату конкурентоспроможності у підсумку меншої інноваційної активності, ускладнення доступу до ресурсів та зростання їх вартості, а також погіршення умов для ведення бізнесу.

За такої ситуації від держави потрібно очікувати активних заходів, спрямованих на послаблення впливу цих факторів, що в свою чергу полегшить умови для малих та середніх підприємств і фізичних осіб – підприємців в Україні. Причому реалізуватися така політика має шляхом імплементації (інституційної, економічної, організаційної) відповідного механізму державного регулювання (рис. 1.).

Таким чином, обґрунтуємо послідовність визначеного механізму державної політики посилення економічної стійкості сектора малого і середнього підприємництва в Україні. Так, на першому етапі важливо покращити організаційно-управлінську компоненту державного регулювання управління розвитком аналізованого сектора національної економіки. На сьогодні така система, де юре, наявна, але, де факто, відсутня. В Україні немає жодної структури в системі центральних і регіональних органів державної влади, відповідальної за формування й реалізацію публічної політики в цій сфері. Раніше такі завдання реалізувало Держкомпідприємництва України з його регіональними представництвами у всіх областях України. Але на зараз такої системи немає і ситуацію в аналізованій сфері слід однозначно змінювати.



**Рис. 1. Концепція механізму державної політики посилення економічної стійкості суб'єктів сектору малого і середнього підприємництва України**

Джерело: авторська розробка.

Наступним кроком має стати покращення мотиваційного поля для малого і середнього бізнесу, коли йдеться про економічний напрям державного регулювання. За цим вектором слід сформувати в країні систему доступного фінансово-інвестиційного та іншого ресурсного забезпечення для малого і середнього бізнесу. Потрібно також покращити ресурсне забезпечення для активізації інноваційно-технологічної діяльності малих і середніх підприємств, надати ресурси та імпульси для створення суб'єктів приватного підприємництва на сільських, віддалених, депресивних тощо територіях.

Після того, як буде покращено організаційно-управлінський базис та створено якісне мотиваційне поле для активізації підприємницької діяльності, критично важливо вибудувати повноцінну підприємницьку інфраструктуру. При тому, якщо на сьогодні окремі елементи бізнес-інфраструктури в Україні наявні, то такі головно представлені в обласних центрах і промислово розвинених містах, тоді як на решті територіях країни, у т. ч. в сільських поселеннях, відсутні будь-які елементи інфраструктури підтримки чи стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва. Без виправлення цієї ситуації розраховувати на належну активізацію мікро-, малого і середнього бізнесу в Україні не доводиться.

Врешті-решт, після того, як будуть визначеними та сформованими наведені вище чинники можна буде активізувати діяльність зі залучення до підприємницької діяльності спеціальних категорій населення. Такими є безробітні, ветерани війни, жінки і молодь, соціально вразливі верстви населення тощо. Залучення до підприємництва всіх цих та інших груп громадян можливо, однак на засадах здійснення проактивних заходів за відповідним інклюзивним напрямом.

Всі ці заходи разом доцільно також спрямувати й на подолання провідних перешкод підприємницької діяльності, які були характерні раніше, а також посилюються в середовищі повномасштабної війни. Такими основними проблемами, що перешкоджають відновленню економічної стійкості вітчизняних суб'єктів сектору малого і середнього підприємництва, є обмежений споживчий попит, збільшення тиску на бізнес, невизначеність подальшого розвитку воєнних дій та їх наслідків, проблеми з персоналом, складнощі з фінансуванням проєктів з розширення виробничих потужностей та їх модернізації.

Українські малі і середні компанії продовжують наголошувати на тому, що дуже важливо покращити економіко-правове середовище для підприємництва шляхом проведення системних реформ у боротьбі з корупцією, у т. ч. в податковій та судовій системах, а також забезпечити доступ до фінансових ресурсів, інвестицій та венчурного капіталу.

Вважаємо, що в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України і її регіонів стратегія державної політики з посилення економічної стійкості вітчизняних малих і середніх підприємств повинна

бути пріоритетною над підтримкою та стимулюванням малого бізнесу, оскільки проблема безпеки має важливіший статус порівняно з іншими аспектами, такими як конкурентоспроможність і реалізація економічного потенціалу.

Фокусування на забезпеченні економічної стійкості малого і середнього бізнесу буде ключовим пунктом для збереження українського малого і середнього підприємництва, їх активів та ресурсів, а також у важливому плані для підтримки економічної безпеки, зокрема за рахунок впровадження фінансових інструментів для підтримки діючих та створення нових підприємств. Це надзвичайно важливо для подолання проблем безробіття, професійної реабілітації військовослужбовців та ветеранів, людей з інвалідністю, інших соціально вразливих груп населення, а також для зниження рівня міграційної активності населення.

Враховуючи, що середовище економічної стійкості малого і середнього бізнесу має більш широкий спектр аспектів порівняно з, наприклад, економічною безпекою фірм, варто вважати, що державна політика повинна спрямовуватися на системне поліпшення умов для підприємництва з метою зменшення економічних ризиків та загроз, покращення фінансово-ресурсного забезпечення та економічного стану малих і середніх суб'єктів господарювання, сприяння розвитку і капіталізації цього сектора економіки.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У сучасних критично складних умовах господарювання й розвиток суб'єктів вітчизняного малого і середнього бізнесу залежить від великої кількості факторів, серед яких ключове місце займає дієвий механізм державної політики їхнього регулювання та гарантування економічної стійкості. Зі сторони держави таке регулювання забезпечується: законодавчим регламентуванням, індикативним та бюджетним плануванням, системою оподаткування, залученням до виконання пріоритетних державних програм тощо; з боку недержавних органів – громадськими організаціями, які шляхом функціонування різних асоціацій, товариств, інституційних органів, спілок тощо, визначають і регламентують інноваційну інфраструктуру.

Формування відповідного механізму державної політики забезпечення економічної стійкості малого і середнього підприємництва в Україні базується на наступних положеннях: 1) обґрунтування державної політики розвитку інноваційних підприємницьких структур; 2) розроблення програми посилення економічної стійкості малого і середнього підприємницького інноваційного бізнесу; 3) визначення та ефективне застосування механізмів забезпечення реалізації програми.

Визначено основні критерії ефективності реалізації механізму забезпечення економічної стійкості малого і середнього бізнесу в Україні, які стосуються: а) прискорення темпів створення і реалізації нових продуктів і послуг, зокрема інноваційних та на високому рівні технологічності; б) підвищення конкурентоспроможності вітчизняних продуктів на внутрішніх і зовнішніх ринках; в) зростання наукоємності ВВП, забезпечення зайнятості в секторі малого і середнього підприємництва, зокрема в його інноваційній сфері; г) забезпечення прискорених темпів зростання економіки, продуктивності праці, зайнятості і доходів населення.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування дієвості та ефективності управлінського механізму державної політики посилення економічної стійкості вітчизняних суб'єктів сектора малого і середнього бізнесу.

### **Література**

1. Бойко В. В., Крупа В. Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3–10.
2. Варналій З. С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. *Національна безпека і оборона*. 2016. № 1–2. С. 50–59.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Проблеми розвитку малого підприємництва та їх вплив на міграційну активність населення гірських районів Карпатського регіону України. *Регіональна економіка*. 2019. № 3(93). С. 49–59.
4. Васильців Т. Г., Мандрик О. Я. Пріоритети і засоби забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. Вип. 12. С. 128–133.
5. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65–67.
6. Іванюк У. В. Методичні підходи до оцінювання резилентності соціально-економічної системи в умовах глобальної нестабільності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. Вип. 6. № 2. С. 135–142.
7. Іванюк У., Гальків Л., Сенишин С. Детермінологічний аналіз впливу війни на поточну резилентність соціально-економічної системи України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Т. 7. № 1. С. 1–9.
8. ЛЮБОХИНЕЦЬ, Л., КАТКОВА, Т., & КРАВЧИК, Ю. (2022). АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 304(2(1)), 167–173. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-23](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-23)

9. Лісничук О. А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5(31). С. 51–56.
10. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142
11. Меліхова Т. О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. № 10. С. 11–18.
12. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371.
13. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (42). С. 64–68.
14. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2-2 (08). С. 20–25.
15. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19.
16. Шпак Н. О., Ковток Г. І. Моделювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Вип. 7. № 1. С. 164–174.
17. Melnyk M., Ivaniuk U., Leshchukh I., Halkiv L. The Sustainable Development and Resilience of Socio-Economic System: Conceptualization and Diagnostics of Problems in Conditions of Global Challenges and Shocks. *International Journal of Sustainable Development & Planning*. 2023. № 18 (4). P. 1035.
18. Ivaniuk U. Determinants of Ukraine's Agricultural Trade: The Time-Varying Estimates. *World Applied Sciences Journal*. 2014. № 30 (11). P. 1593–1598.
19. Vasylytsiv T., Mulska O., Hrabynska I., Ivaniuk U., Shopska Y. Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9. no. 2. P. 88–110.

## References

1. Boyko, V. V., Krupa, V. R. (2019). Mechanisms and tools for managing the development of small agribusiness entities. *Agroworld*. no. 20. pp. 3–10.
2. Varnaliy, Z. (2016). Peculiarities of supporting the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *National security and defense*. no. 1–2. pp. 50–59.
3. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R.L. (2019). Problems of small business development and their impact on the migration activity of the population of the mountainous regions of the Carpathian region of Ukraine. *Regional economy*. no. 3(93). pp. 49–59.
4. Vasylytsiv, T. G., Mandryk, O. I. (2009). Priorities and means of ensuring the economic security of small and medium-sized enterprises. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 19. Iss. 12. pp. 128–133.
5. Horyacheva, K. (2003). Financial security of the enterprise. Essence and place in the system of economic security. *Economist*. no. 8. pp. 65–67.
6. Ivanyuk, U. V. (2022). Methodological approaches to assessing the resilience of the socio-economic system in conditions of global instability. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series «Problems of Economics and Management»*. Iss. 6. no. 2. pp. 135–142.
7. Ivanyuk, U., Halkiv, L., Senyshyn, S. (2023). Determinological analysis of the impact of war on the current resilience of the socio-economic system of Ukraine. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series «Problems of Economics and Management»*. Vol. 7. no. 1. pp. 1–9.
8. LIUBOKHYNETS, L., KATKOVA, T., & KRAVCHYK, Y. (2022). ANALYSIS OF FINANCIAL AND ECONOMIC PREREQUISITES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 304(2(1)), 167–173. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-23](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-23)
9. Lisnichuk, O. (2019). Calculation of the rehabilitation potential of the enterprise: foreign experience and domestic practice. *Innovative economy*. no. 5(31). pp. 51–56.
10. Lupak, R. L. (2018). Development of entrepreneurship in conditions of import saturation of the domestic market of Ukraine. *Entrepreneurship and trade*. Iss. 22. pp. 136–142.
11. Melikhova, T. (2020). Assessing the probability of bankruptcy in order to improve the financial condition of the enterprise. *Agroworld*. no. 10. pp. 11–18.
12. Aucklander, M. A., Romanenko, O. O. (2015). Specific differences between digital marketing and Internet marketing. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. no. 12. pp. 362–371
13. Rodionov, P. Yu. (2015). Peculiarities of developing an enterprise strategy in the conditions of the information economy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*. Iss. 1 (42). pp. 64–68.
14. Ruban, V. (2017). Digital marketing: role and features of use. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*. Iss. 2-2 (08). pp. 20–25.
15. Rudchenko, I. (2011). Improvement of the mechanism of management of financial resources of the enterprise. *Modern issues of economics and law*. Iss. 1. pp. 16–19.
16. Shpak, N. O., Kovtok, G. I. (2023). Modeling tactical innovative instruments of economic development of enterprises in the conditions of European integration. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series «Problems of Economics and Management»*. Iss. 7. no. 1. pp. 164–174.
17. Melnyk, M., Ivaniuk, U., Leshchukh, I., Halkiv, L. (2023). The Sustainable Development and Resilience of Socio-Economic System: Conceptualization and Diagnostics of Problems in Conditions of Global Challenges and Shocks. *International Journal of Sustainable Development & Planning*. no. 18 (4). pp. 1035.
18. Ivaniuk, U. (2014). Determinants of Ukraine's Agricultural Trade: The Time-Varying Estimates. *World Applied Sciences Journal*. no. 30 (11). pp. 1593–1598.
19. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Hrabynska, I., Ivaniuk, U., Shopska, Y. (2023). Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 9. no. 2. pp. 88–110.