

УДК 005.31

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.8-13>**Шуміло О.С.**

доктор економічних наук

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Shumilo Olha

Dr. of Econ. Sc.

V. N. Karazin Kharkiv National University

<https://orcid.org/0000-0002-0574-248X>**Закордонець К.А.**

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Zakordonets Kateryna

V. N. Karazin Kharkiv National University

<https://orcid.org/0009-0004-4593-762X>**Лисений Є.В.**

кандидат економічних наук

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Lisenyi Yevhen

PhD in Econ. Sc.

V. N. Karazin Kharkiv National University

<https://orcid.org/0000-0002-9031-9060>

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) – ВИМІР УСПІХУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і методологічних аспектів впровадження ключових показників ефективності (КРІ) як інструменту управління бізнесом. Визначені основні функції КРІ, охарактеризовані основні категорії до яких відносяться ключові показники ефективності. Наведено класифікацію КРІ, що найчастіше використовуються у практиці ведення бізнесу. Визначені та узагальнені основні особливості методики впровадження КРІ. Запропоновано алгоритм впровадження КРІ у діяльність компанії та виокремлені проблеми під час впровадження та управління. Особлива увага приділена етапам впровадження КРІ та викликам, що виникають у процесі інтеграції цієї системи в управлінські практики підприємств, акцентовано увагу на необхідності адаптації КРІ до конкретних умов і стратегічних орієнтирів підприємств для досягнення їх довгострокових цілей.

Ключові слова: ефективність, ключові показники ефективності (КРІ), бізнес-процеси, стратегічні цілі.

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) – A MEASURE OF BUSINESS SUCCESS

A study was conducted on the theoretical and methodological aspects of implementing Key Performance Indicators (KPIs) in business operations. It was noted that KPIs are a tool for evaluating and tracking the strategic goals of an enterprise. The main functions of KPIs were identified, among which the following were highlighted: performance evaluation, monitoring and control, motivation, decision-making, and communication.

It was proposed to categorize KPIs into three main groups, each with specific characteristics: strategic KPIs, which are generally the most general and focus on long-term goals; operational KPIs, which focus on short-term performance measurement; functional KPIs, which are concentrated on specific departments or functions within the company.

The importance of using KPIs in business operations was emphasized for evaluating and monitoring the effectiveness of various aspects of the company's activities, including measuring financial performance, such as profitability, return on investment, revenues, and expenses, allowing an assessment of the overall financial health of the company. KPIs are also used for measuring the productivity and efficiency of business processes, particularly for monitoring production capacities, supply chain cycles, and task completion speed.

A system of indicators for practical use in business operations was proposed, which includes financial indicators, human resource management indicators, and customer activity indicators. It was proven that a comprehensive approach

to building KPI systems is necessary. Attention was also drawn to the integrity of the KPI implementation process. Emphasis was placed on the multi-stage nature of effective KPI implementation and the need for careful planning and alignment with the company's overall goals.

Five stages of KPI implementation were highlighted. Despite the noted advantages of implementing KPIs, challenges at various stages of implementation were also described.

Keywords: efficiency, key performance indicators (KPI), business processes, strategic goals.

JEL Classification: M10, M21, L25.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкуренцією, динамічністю та мінливістю. Через це багато підприємств зіштовхуються з необхідністю підвищення ефективності управління з метою досягнення стратегічних цілей.

Важливим й необхідним інструментом для оцінки та відстеження результатів діяльності підприємств є ключові показники ефективності (КПІ), система, яка дозволяє підприємствам оцінювати досягнення стратегічних і оперативних цілей, а також відстежувати прогрес у різних аспектах діяльності. Використання КПІ забезпечує можливість не тільки контролювати результати, але й приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних. Однак, попри свою популярність і поширення в міжнародній практиці, система КПІ в Україні все ще має ряд проблем, пов'язаних із її впровадженням, адаптацією до специфіки національного ринку та інтеграцією в загальну стратегію підприємств, що потребує дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні основи дослідження ефективності діяльності підприємства були закладені в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних науковців: П. Брумpton, Р. Лейн, І. П. Друкер, Лук'янченко, О. Амоша та інші. Так, П. Друкер [1] наголошував на важливості вимірювання результативності та управління за допомогою цілей. Він стверджував: «Якщо ви не можете виміряти це, ви не можете керувати цим» («What gets measured gets managed»). Друкер також розвинув концепцію управління за цілями (Management by Objectives, МВО), яка є передумовою для КПІ-систем. Управління за цілями передбачає встановлення чітких цілей для різних рівнів організації, а КПІ використовуються для вимірювання успіху в досягненні цих цілей. Його підхід акцентован на тому, що показники мають бути релевантними, вимірюваними та зрозумілими, щоб організація могла об'єктивно оцінювати ефективність і результативність своєї діяльності.

Важливий внесок у дослідження показників ефективності зробили Р. Каплан і Д. Нортон [4], розробивши концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Ця система включає не лише фінансові показники, а й нефінансові аспекти діяльності, що дозволяє більш комплексно оцінювати ефективність підприємства. Р. Каплан і Д. Нортон вказували на необхідність врахування різних перспектив оцінки бізнесу – фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Їх підхід є особливо актуальним для сучасних компаній, де акцент робиться на сталий розвиток та орієнтацію на клієнтів, а КПІ виступають інструментом для інтеграції цих цілей у стратегію компанії. Впровадження системи КПІ

в українських компаніях та особливості її адаптації до умов національного бізнес-середовища в своїх роботах розглядав І. Лук'янченко [9]. Він акцентував на важливості інтеграції КПІ в загальну стратегію розвитку підприємства та адаптації міжнародних підходів до специфіки вітчизняного ринку. О. Амоша [10] досліджував важливість використання КПІ для підвищення ефективності управлінських процесів та пропонував моделі для оптимізації управлінських рішень в умовах нестабільності економічного середовища. Він зазначав про доцільність використання КПІ не тільки для оцінки фінансових результатів, а й для вимірювання інноваційних процесів та розвитку персоналу, що адаптації компаній до швидких змін. Про важливість розвитку комплексних підходів до оцінки ефективності бізнесу, які поєднують різні індикатори – фінансові, операційні та стратегічні наголошував О. Савчук [11]. Його роботи зосереджувалися на вивченні впливу зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, культурні особливості та інші специфічні особливості ринку України, на використання КПІ в практиці управління.

Незважаючи на значну кількість напрацювань науковців в цьому напрямку все ж таки теоретична та методологічна база потребує подальших досліджень з урахуванням соціально – економічного розвитку та сучасних викликів до бізнесу.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних та методологічних аспектів впровадження системи КПІ під час ведення бізнесу з метою досягнення його стратегічних цілей.

Виклад основних результатів дослідження. Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) [2] є вимірювальними величинами, які показують, наскільки ефективно організація досягає своїх стратегічних цілей.

Ключові показники ефективності (КПІ) відіграють важливу роль на підприємстві як інструмент управління, оскільки забезпечують вимірювання результативності бізнес-процесів, що допомагає оцінити досягнення стратегічних і операційних цілей.

Завдяки КПІ керівництво зосереджується на ключових завданнях, виявляє слабкі сторони та вчасно вносить корективи в роботу компанії. Вони допомагають зрозуміти, наскільки успішно компанія досягає своїх цілей і чи наближається до виконання запланованих показників. КПІ дозволяють ідентифікувати процеси, що працюють неефективно, і визначити сфери, де слід зосередити ресурси, а також оцінити, чи відповідає підприємство на потреби клієнтів, що впливає на лояльність до бренду. Вони показують, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення цілей і вимірюють результати протягом різних

періодів часу, забезпечуючи послідовний рух до цілей. КРІ є важливою частиною управлінських процесів, яка сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і підвищенню загальної ефективності підприємства.

Основні функції КРІ полягають у наступному [8]:

- оцінка продуктивності: КРІ надають кількісні показники, які дозволяють виміряти ефективність виконання завдань;
- моніторинг і контроль: за допомогою КРІ можна відслідковувати процес досягнення цілей та виявляти відхилення від встановлених планів;
- мотивація: КРІ є основою для системи мотивації, стимулюючи співробітників досягати цілей та покращувати результати;
- прийняття управлінських рішень: КРІ допомагають керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на точних та об'єктивних даних;
- комунікація: КРІ сприяють прозорості та чіткості в комунікації між керівництвом і працівниками, допомагаючи з'ясувати пріоритети та очікування.

Більшість ключових показників ефективності (КРІ) можна віднести до трьох основних категорій. Кожна категорія має свої характеристики, часові рамки та рівень бізнесу, для якого вона, як правило, використовується. Крім того, різні КРІ можуть застосовуватися різними підрозділами всередині однієї компанії. Такі категорії наступні.

1. Стратегічні КРІ зазвичай є найбільш загальними. Ці показники можуть відображати загальний стан компанії, проте вони не надають детальної

інформації, а лише висвітлюють загальну картину. Найчастіше стратегічні КРІ використовують керівники вищого рівня.

2. Операційні КРІ зосереджені на короткостроковому вимірюванні. Вони оцінюють, як компанія справляється з роботою протягом місяця або навіть дня, аналізуючи різні процеси, сегменти чи географічні регіони. Операційні КРІ часто використовуються керівниками для аналізу питань, що виникають внаслідок вивчення стратегічних КРІ.

3. Функціональні КРІ зосереджуються на конкретних підрозділах або функціях компанії. Наприклад, фінансовий відділ може відстежувати, скільки нових постачальників вони реєструють у своїй обліковій системі щомісяця. Водночас маркетинговий відділ може вимірювати, скільки кліків отримує кожна розсилка електронної пошти. Ці показники можуть бути як стратегічними, так і операційними, але вони забезпечують найбільшу цінність для конкретної групи користувачів.

На практиці КРІ найчастіше використовуються для оцінки та моніторингу ефективності різних аспектів діяльності підприємства, що включає вимірювання фінансових результатів, таких як прибутковість, рентабельність, доходи та витрати, що дозволяє оцінити загальний фінансовий стан компанії. КРІ також використовуються для вимірювання продуктивності та ефективності бізнес-процесів, зокрема для моніторингу виробничих потужностей, циклів постачання та швидкості виконання завдань. Найчастіше використовувани КРІ у практиці ведення бізнесу подано в табл. 1.

Таблиця 1

Найчастіше використовувані КРІ у практиці ведення бізнесу

Назва показника	Тлумачення
<i>Фінансові показники</i>	
Регіональна ефективність продажів	Аналізує ефективність продажів у різних регіонах для надання зворотного зв'язку та покращення роботи в слабких областях.
Маржинальність валового прибутку	Вимірює відсоток доходу, що перевищує собівартість проданих товарів.
Порівняння з цільовим доходом	Порівнює фактичний дохід із запланованим. Аналіз відхилень допомагає оцінити ефективність підрозділів.
Маржинальність чистого прибутку	Вимірює загальну прибутковість після врахування всіх витрат.
<i>Показники управління персоналом</i>	
Час адаптації працівників (Time to Productivity)	Оцінює час, який потрібен новому працівнику для досягнення рівня продуктивності.
Індекс результативності працівників (Employee Performance Index)	Вимірює середню результативність працівників, оцінену за індивідуальними показниками продуктивності.
Текучість персоналу (Employee Turnover Rate)	Вимірює відсоток співробітників, які залишили компанію за певний період.
<i>Показники активності клієнтів</i>	
Кількість активних користувачів (Active Users)	Вимірює кількість користувачів, які взаємодіяли з продуктом протягом певного періоду (день, тиждень, місяць).
Частота взаємодії (Engagement Frequency)	Визначає, як часто клієнти взаємодіють з продуктом або послугами.
Коефіцієнт утримання (Retention Rate)	Визначає, скільки клієнтів повертаються до продукту чи послуги через певний час.
Коефіцієнт повторних покупок (Repeat Purchase Rate)	Визначає відсоток клієнтів, які здійснили повторну покупку протягом певного періоду.

Джерело: систематизовано автором за [5; 6; 7]

Побудова системи КРІ має засновуватися на комплексному підході, що сприятиме підвищенню якості дослідженням у сфері вимірювання продуктивності та рівня якості роботи як основних, так і допоміжних функцій підприємства, зокрема логістики, управління складськими процесами, персоналом та ІТ-відділом. Методика впровадження КРІ має бути цілісним процесом, який спрямований на систематичне підвищення ефективності компанії через вимірювання і контроль результатів діяльності на кожному рівні підприємства.

Важливим завданням для успішного впровадження КРІ є правильний підбір метрик, які найточніше відображатимуть результати роботи підприємства та сприятимуть його довгостроковому розвитку. При цьому керівництво повинно розуміти, як кожен обраний показник впливає на ключові бізнес-цілі, включаючи кінцеву мету підприємства – отримання прибутку.

Ефективне впровадження КРІ є багатоетапним процесом, який вимагає ретельного планування та узгодження із загальними цілями компанії який можна

представити у вигляді наступних етапів (рис 1).

Перший етап – «визначення стратегічних цілей». На цьому етапі керівництво підприємства визначає ключові цілі, яких планує досягти, та формулює їх у вигляді конкретних, вимірюваних завдань. Важливо, щоб ці цілі були реалістичними та мали чіткі часові рамки, щоб КРІ могли відображати результати в процесі їх досягнення.

Другий етап – «розробка та адаптація КРІ для кожного підрозділу». Оскільки компанія є багаторівневою структурою, кожен підрозділ (фінансовий, маркетинговий, операційний, відділ персоналу тощо) повинен мати свої показники, які будуть відповідати його основним функціям і сприятимуть досягненню загальних цілей компанії. Наприклад, КРІ для відділу продажу можуть включати обсяг продажів або кількість нових клієнтів, а для фінансового відділу – управління витратами чи рентабельність інвестицій. Усі ці показники мають бути тісно пов'язані із загальними КРІ компанії.

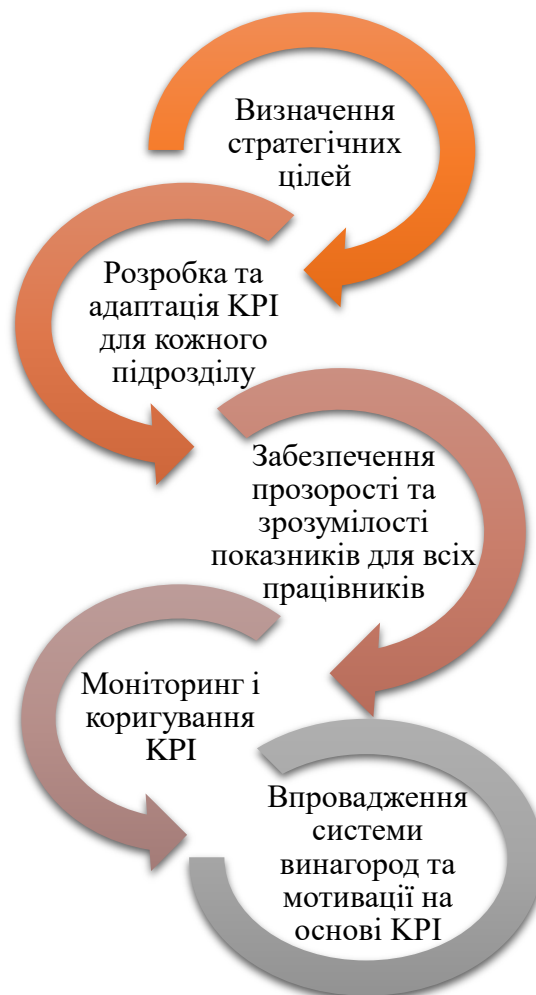


Рис. 1. Етапи впровадження КРІ під час ведення бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Третій етап – «забезпечення прозорості та зрозумілості показників для всіх працівників». Щоб КРІ дійсно були інструментом управління, працівники мають розуміти, що означає кожен показник, як він

вимірюється і який результат очікується від їх роботи. Такий підхід допоможе підвищити мотивацію і зробити працівників більш зацікавленими у досягненні поставлених цілей.

Четвертий етап – «моніторинг і коригування КРІ». Після впровадження КРІ важливо постійно відстежувати результати, вчасно аналізувати їх та коригувати показники відповідно до змін у бізнес-середовищі. На основі регулярного оцінювання КРІ допомагають досягати цілей, і в разі потреби – вносити корективи. Наприклад, якщо певні КРІ вже не відображають актуальних пріоритетів або якщо показники виявилися недосяжними, їх варто переглянути або замінити.

П'ятий етап – «впровадження системи винагород та мотивації на основі КРІ». Ефективність КРІ значно підвищується, коли працівники отримують заохочення за досягнення своїх показників. Це можуть бути бонуси, премії, інші форми заохочень або ж покращені умови праці. Такий підхід мотивує працівників та допомагає підтримувати високу продуктивність, оскільки вони чітко бачать, як їхня робота сприяє успіху компанії.

Зазначимо, що впровадження системи КРІ може супроводжуватися низкою викликів. Наприклад, однією з найпоширеніших проблем є вибір відповідних показників, оскільки деякі КРІ можуть здаватися релевантними, але на практиці не давати об'єктивної оцінки процесів. Ще однією проблемою може бути опір співробітників, які не розуміють, як КРІ впливають на їх роботу або які переваги може дати ця система. Крім того, у багатьох компаніях показники можуть застарівати внаслідок швидких змін у бізнес-середовищі, що вимагає їх частого оновлення. Відсутність надійних методів збору даних також може ускладнювати вимірювання результатів, роблячи КРІ менш ефективними. З урахуванням цих труднощів, важливо заздалегідь передбачити способи подолання потенційних перешкод, такі як навчання співробітників або використання спеціалізованих систем збору та обробки даних.

Незважаючи на переваги та потенціал КРІ підприємства часто стикаються з рядом проблем на стадіях впровадження та використання в управлінні.

По-перше, підприємства часто не чітко визначають свої стратегічні цілі, що призводить до складностей у виборі релевантних КРІ, що стає причиною впровадження показників, які не в повній мірі чи взагалі не відображають реальну ефективність бізнес-процесів.

По-друге, невірна інтерпретація та оцінка даних КРІ є однією з найрозповсюджених проблем на підприємствах. Вона призводить до прийняття

управлінських рішень, які не відповідають інтересам підприємства та фокусує менеджмент на аспектах діяльності, які становлять незначний вплив на функціонування підприємства.

По-третє, впровадження КРІ часто може стикатися з супротивом та незадоволенням з боку співробітників, якщо вони не вірять у доцільність змін та не розуміють їх роль, що негативно впливає на мотивацію та на рівень продуктивності працівників.

Висновки. Успішне впровадження та ефективне використання системи ключових показників ефективності (КРІ) є важливим інструментом для досягнення стратегічних та операційних цілей підприємств. КРІ дозволяють не лише відстежувати прогрес у досягненні поставлених завдань, а й забезпечують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищуючи прозорість та ефективність бізнес-процесів на всіх рівнях організації.

Однак, незважаючи на численні переваги, впровадження КРІ може зіткнутися з певними труднощами. До них належать вибір відповідних показників, їх інтерпретація та здатність реагувати на зміни в бізнес-середовищі, а також супротив з боку співробітників, які не розуміють значення та переваги цієї системи. Крім того, неправильний підбір або застосування КРІ може призвести до неточних оцінок ефективності та помилкових управлінських рішень.

Для успішного впровадження КРІ важливо чітко визначити стратегічні цілі підприємства та забезпечити їх відповідність обраним показникам. Також необхідно адаптувати систему показників до специфіки компанії та її бізнес-середовища, а також регулярно оновлювати і коригувати показники в залежності від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Важливу роль у цьому процесі відіграє комунікація з працівниками та забезпечення їх розуміння та підтримки, оскільки мотивація співробітників безпосередньо залежить від того, наскільки зрозуміло і прозоро розроблені КРІ.

Таким чином, система КРІ є потужним інструментом для управління та моніторингу ефективності підприємства, але її успіх залежить від правильного підходу до її впровадження, адаптації та постійного вдосконалення. Тільки через комплексний і систематичний підхід можна забезпечити реальну користь від цієї методики для розвитку та стійкості підприємства на висококонкурентному ринку.

Список використаних джерел:

1. Drucker P.F. (2010). The practice of management. Harper Collins, 416 p. Retrieved from: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y.
2. KPI. Investopedia. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/k/ki>.
3. Strategic Thinking. How to use key performance indicators for strategy implementation. Retrieved from: <https://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategy-implementation/>.
4. Readli. Key performance indicators. Retrieved from: <https://readli.net/chitat-online/?b=1169213&pg=1>.
5. ClearPoint Strategy. 18 key performance indicators. Retrieved from: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/18-key-performance-indicators>.
6. KPI: Що це? Детально про KPI (Key Performance Indicators). Appointer. URL: <https://appointer.ua/blog/kpi-csho-tse-detavno-pro-ki-pi-iy-key-performance-indicators/>.
7. KPI: що це таке, ключові показники ефективності, як з ними працювати. Друзі.

URL: https://druzy.com.ua/kpis-sho-ce-take-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-iak-z-nimi-pracuvati/#google_vignette.

8. Що таке KPI: ключові показники ефективності. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>
9. Лук'янченко І.С. (2018). Особливості впровадження системи KPI в українських компаніях. Вісник економіки транспорту і промисловості, № 62. С. 78–84.
10. Амоша О.М. (2029). Інноваційний менеджмент та роль KPI у підвищенні ефективності управління. Економічний простір, № 136. С. 56–62.
11. Савчук О.В. (2020). Використання системи KPI для управління ефективністю підприємства в умовах змінюваного ринку. Управління розвитком, № 2. С. 98–103.
12. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. (2012). Основні засади використання ключових показників ефективності в системі управління підприємством. Управління розвитком складних систем, № 10. С. 87–91.

References:

1. Drucker P.F. (2010). *The Practice of Management*. Harper Collins, 416 p. Retrieved from: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y. [in English].
2. KPI. Investopedia. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>. [in English].
3. Strategic Thinking. *How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation*. Retrieved from: <https://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategy-implementation/>. [in English].
4. Readli. Key Performance Indicators. Retrieved from <https://readli.net/chitat-online/?b=1169213&pg=1>. [in English].
5. ClearPoint Strategy. 18 Key Performance Indicators. Retrieved from <https://www.clearpointstrategy.com/blog/18-key-performance-indicators>. [in English].
6. KPI: Shcho tse? Detalno pro KPI. [KPI: What is it? A Detailed Look at KPI] (Key Performance Indicators). Appointer. Retrieved from: <https://appointer.ua/blog/kpi-csho-tse-detalno-pro-ki-pi-iy-key-performance-indicators/>. [in Ukrainian]
7. KPI: shcho tse take, klyuchovi pokaznyky efektyvnosti, yak z nymy pratsiuvaty. [KPI: What It Is, Key Performance Indicators, and How to Work with Them]. Druzi. Retrieved from: https://druzy.com.ua/kpis-sho-ce-take-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-iak-z-nimi-pracuvati/#google_vignette. [in Ukrainian]
8. Shcho take KPI: klyuchovi pokaznyky efektyvnosti. [What is KPI: Key Performance Indicators]. Hurma. Retrieved from: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>. [in Ukrainian]
9. Lukianchenko, I.S. (2018). Osoblyvosti vprovadzhennia systemy KPI v ukrainskykh kompaniiakh. [Features of the implementation of the KPI system in Ukrainian companies]. Bulletin of Transport Economics and Industry, No. 62. Pp. 78-84. [in Ukrainian]
10. Amosha, O.M. (2019). Innovatsiyni menedzhment ta rol KPI u pidvyshchenni efektyvnosti upravlinnia. [Innovative management and the role of KPI in improving management efficiency]. Ekonomichnyi prostir. - Economic Space, No. 136. Pp. 56-62. [in Ukrainian]
11. Savchuk, O.V. (2020). Vykorystannia systemy KPI dlia upravlinnia efektyvnosti pidpriemstva v umovakh zminiuvanoho rynku. [The use of the KPI system for enterprise performance management in a changing market]. Development Management, No. 2. Pp. 98-103. [in Ukrainian]
12. Tsytsyura S.V., Kryvoruchko O.V., Tsytsyura M.I. (2012). Osnovni zasady vykorystannia klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti v systemi upravlinnia pidpriemstvom. [The main principles of using key performance indicators in enterprise management systems.]. Management of Complex Systems Development, No. 10. Pp. 87-91. [in Ukrainian]