

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>

УДК 005.334:656.025.4

Вакуленко Віталій Леонідович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Лю Юнтао

доцент Школи бізнесу,
Новий Західний Університет, США
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2141-9041>

Лю Сяовей

аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0476-7420>

Vitalii Vakulenko

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Yuntao Liu

New Western University, USA

Xiaowei Liu

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**СИСТЕМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ
ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ****RISK MANAGEMENT OF LOGISTICS SYSTEMS
IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE**

Анотація. Повномасштабна війна в Україні спричинила глибоку трансформацію національної економіки, істотно ускладнила функціонування логістичної інфраструктури та вплинула на стабільність глобальних ланцюгів постачання. В умовах підвищеної невизначеності особливого значення набуває ефективне управління експортною логістикою як ключовим чинником забезпечення економічної стійкості країни та збереження її інтеграції у світову економіку. Метою дослідження є системний аналіз викликів у сфері логістичного забезпечення експорту в умовах воєнного стану, а також визначення стратегічних підходів до підвищення гнучкості та надійності ланцюгів постачання. Акцентовано увагу на необхідності переосмислення традиційних моделей системи ризик-менеджменту через призму концепцій вразливості та стійкості, які в сучасних умовах виступають пріоритетними в теорії та практиці управління ризиками. У межах дослідження ідентифіковано форми реалізації ризик-орієнтованого управління в логістиці з метою мінімізації наслідків потенційних збоїв, а також обґрунтовано інтеграцію інструментів адаптивного управління для забезпечення швидкого відновлення функціональних логістичних систем при цифровізації логістичних процесів та використанні сучасного програмного забезпечення. Результати мають прикладне значення для розробки стратегій експортної логістики в умовах високої волатильності середовища.

Ключові слова: експортна логістика, ланцюги постачання, система, ризик-менеджмент, стійкість, вразливість, війна, Україна.

Summary. The full-scale war in Ukraine has triggered a profound transformation of the national economy, significantly disrupted the functioning of logistical infrastructure, and exerted a destabilizing impact on global supply chains. Under conditions of heightened uncertainty and systemic risk, the role of efficient export logistics management has become critically important for maintaining the country's economic resilience and preserving its integration into the global economy. This article aims to conduct a comprehensive analysis of the challenges facing export logistics under martial law and to identify strategic approaches that enhance the flexibility, continuity, and reliability of supply chains in wartime conditions. Special attention is paid to the conceptual rethinking of traditional risk management models through the lens of vulnerability and resilience—concepts that have gained particular

relevance in the context of crisis logistics and volatile external environments. In this context, the study underscores the urgent need for the digitalization of risk management systems in logistics, which enables faster data processing, real-time risk identification, predictive analytics, and the automation of response mechanisms. Digital tools such as AI-based logistics platforms, blockchain for traceability, and cloud-based risk monitoring systems are increasingly essential to support agile decision-making and mitigate cascading disruptions. The research identifies the main forms of risk-oriented logistics management aimed at minimizing the consequences of potential disruptions. It also justifies the integration of adaptive and digital management tools designed to ensure the rapid recovery of functional logistics systems and to build sustainable export capacities amid military conflict. The paper emphasizes that the digital transformation of risk management in logistics is not merely a technological trend, but a strategic necessity for ensuring survivability and operational integrity under extreme geopolitical stressors. The results of the study offer theoretical and practical value for supply chain professionals. The paper contributes to the broader discourse on crisis logistics, wartime economic sustainability, and the evolution of global supply chains in the face of geopolitical shocks and technological acceleration

Keywords: risk management, export logistics, supply chains, resilience, vulnerability, war, Ukraine.

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні питання ефективного управління логістичними ризиками набуває критичного значення для забезпечення економічної стійкості підприємств і національної економіки загалом. Однак вітчизняна система логістичного ризик-менеджменту демонструє низький рівень ефективності, що проявляється в її фрагментарному розвитку, відсутності інтегрованих підходів, недооцінці стратегічного значення системи ризик-менеджменту в системі корпоративного управління, а також у його епізодичному застосуванні на практиці. Крім того, вітчизняна практика часто зводить управління ризиками до інструментів страхування, що не лише звужує функціональне поле управління ризиками в ланцюгах поставок, а й створює додаткові загрози фінансового характеру – такі як можливі зловживання з боку страхових компаній та зростання витратної частини бюджету підприємства [2]. На більшості українських підприємств управління логістикою, зокрема в частині ідентифікації та мінімізації ризиків, здійснюється безсистемно, спорадично, без належної методологічної та аналітичної підтримки. Це суперечить передовому досвіду країн з розвинутою економікою, де стратегічне управління логістикою розглядається як ключовий чинник досягнення корпоративного успіху за умов оптимізації використання ресурсів [5].

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, включаючи збройні конфлікти, глобальні кризи та дестrukцію традиційних каналів поставок, зростає необхідність у трансформації підходів до управління ризиками в логістиці. Зокрема, управління ризиками в ланцюгах поставок потребує розгляду крізь призму трьох взаємопов'язаних концепцій – ризиків, вразливості та стійкості, що в умовах воєнного стану дозволяє сформувати більш адаптивні та гнучкі логістичні системи. Під ланцюгами постачання у сучасній науковій літературі розуміється впорядкована мережа ділових партнерів, які взаємодіють з метою трансформації сировини у готову про-

дукцію або послуги для задоволення кінцевого споживача [1]. Такий ланцюг постачання є динамічним і багатоетапним феноменом, що включає виробників, дистриб'юторів, логістичних операторів, роздрібних продавців і клієнтів [2]. Управління ризиками у цьому контексті розглядається як стратегічна управлінська діяльність, яка впливає на ключові операційні, ринкові та фінансові показники фірми. Оскільки реалії зовнішнього середовища формують не лише ступінь вразливості підприємства до ризиків, але й визначають конфігурацію та масштаб ланцюгів постачання, застосовувані підходи до взаємодії з постачальниками та логістичними операторами, актуалізується необхідність впровадження адаптивного SCRM. Зміст управління ризиками в логістиці полягає у прийнятті управлінських рішень, які дозволяють оптимально координувати організаційні процеси, мінімізувати вплив потенційних збоїв і водночас ефективно реалізовувати нові можливості в умовах підвищеної невизначеності, зокрема у воєнний час [6]

Аналіз останніх джерел і публікацій. Упродовж останніх десятиліть проблематика управління ризиками в логістичних системах набула особливої актуальності в умовах глобалізації, зростання невизначеності економічного середовища та посилення дестабілізуючих чинників, зокрема воєнних конфліктів. Аналіз сучасного наукового доробку свідчить про те, що як українські, так і міжнародні дослідники зробили вагомий внесок у розбудову концептуального й інструментального апарату системи ризик-менеджменту. Серед провідних українських науковців, що працюють у цій галузі, слід відзначити В. В. Вітлінського, який заклав основи інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємствами та запропонував низку економіко-математичних моделей для оцінки ризиків [2]. У контексті сучасних викликів, зумовлених збройною агресією проти України, проблема забезпечення стійкості та ефективного функціонування логістичних систем набуває особливої актуальності. У цьому зв'язку важливо підкреслити, що питання теоре-

тико-методологічного обґрунтування логістичних процесів, механізмів управління логістикою та ризиками в логістичних ланцюгах традиційно є предметом пильної уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Суттєвий внесок у формування логістичної науки зробили зарубіжні вчені, серед яких слід виокремити таких провідних дослідників, як Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Орліскі, О. Уайт, які розглядали логістику як комплексну управлінську систему, що інтегрує матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Їхні праці стали фундаментальними для розуміння логістичних ланцюгів як стратегічного інструменту конкурентоспроможності підприємства [3]. Разом з тим, проблематика управління логістичними процесами знайшла своє відображення у працях провідних вітчизняних дослідників, зокрема Буркіної Н. [4], Галат Л. [5], Короленко Н., Кустріч Л., Харченка М., Чернікової О., Юденка Е. та інших [6]. Їхні напрацювання охоплюють широкий спектр питань – від організаційного забезпечення логістики до функціонального моделювання логістичних процесів у різних галузях економіки. Що ж стосується проблематики управління ризиками в логістичних системах підприємств, то дана тематика стала предметом ґрунтовного вивчення таких науковців як Вітлінський В., Гришко В., Ільченко Н., Ковальська Л., Кондратенко Н., Короткий Ю., Крикавський Є., Кулик Ю., Левченко В., Маргіта Н., Мельникова Н., Перебийніс В., Попович Т., Смерічевський С., Ткачова А., Якимшин Л. та ін. [7].

Незважаючи на наявні наукові досягнення у сферах логістики, управління логістичними процесами та логістичними ризиками, в умовах повномасштабної війни в Україні особливої актуальності набуває проблема ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану. Руїнування критичної інфраструктури та масштабне порушення традиційних каналів постачання призвело до кардинального ускладнення умов функціонування логістичних систем, які нині потребують оперативного реагування на динамічні загрози та адаптації до середовища високої невизначеності, а також впровадження цифровізації логістичних процесів та використання сучасного програмного забезпечення.

Метою даного дослідження є аналіз та удосконалення підходів до управління ризиками в ланцюгах постачання в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У практичній площині логістика охоплює комплексну систему процесів – від переміщення матеріальних ресурсів до транспортування замовлень у ринковому середовищі. Кожен із цих процесів функціонує під впливом різноманітних факторів та пов'язаний із численними ризиками. Надій-

ність, як один із ключових принципів логістики, тісно пов'язана з основною метою – мінімізацією сукупних витрат. У цьому контексті управління ризиками відіграє вирішальну роль, оскільки їх реалізація призводить до втрат ресурсів, часу та зниження конкурентоспроможності [1].

У складі загальних логістичних витрат доцільно виокремити дві основні категорії, що стосуються управління ризиками: прямі збитки від реалізованих ризиків, а також витрати, пов'язані з їх ідентифікацією, аналізом та нейтралізацією. З огляду на необхідність оптимізації витрат, ключовим завданням стає зниження або усунення логістичних ризиків, при цьому управлінські заходи мають бути економічно доцільними [7]. Об'єктом дослідження є логістична система підприємства – складна економічна система, що включає взаємопов'язані підсистеми та елементи, які здійснюють логістичні функції у рамках досягнення стратегічних корпоративних цілей. Інтегральним показником ефективності функціонування логістичної системи виступає тривалість логістичного циклу, а саме виконання замовлення у форматі «just-in-time» [1]. Предметом дослідження є процес управління ризиками в межах життєдіяльності логістичної системи. Прогнозованість ризиків має відносний характер, оскільки повне передбачення подій суперечить сутності ризику. Форс-мажорні ситуації – це типові приклади непрогнозованих ризиків, які майже неможливо повністю врегулювати. Поняття логістичних ризиків можна визначити як відхилення від запланованих цілей і результатів унаслідок порушення стабільності логістичної системи підприємства [1]. Вони охоплюють усі ланки логістичних процесів – матеріальні, інформаційні, фінансові потоки, а також управлінські аспекти. Досягнення цілей логістичної діяльності можливе за умови виконання шести ключових умов: доставка необхідного товару, необхідної якості, у необхідній кількості, у необхідний час, у потрібне місце з мінімальними витратами.

Особливої уваги потребують ризики воєнного часу [6, 7]. Основними чинниками їх виникнення є: невизначеність – неможливість достовірно оцінити вплив майбутніх подій; випадковість – події, ймовірність яких можна оцінити, але не їх наслідки; протидія – свідомі дії конкурентів або партнерів, спрямовані на дестабілізацію логістичного процесу. Залежно від місця виникнення розрізняють зовнішні ризики, що зумовлені зовнішнім середовищем, а також внутрішні ризики, котрі пов'язані з неефективним менеджментом, слабкою координацією логістичних операцій тощо.

До основних груп ризиків варто віднести: комерційні – фінансові втрати через порушення контрактних зобов'язань; господарсько-правові – відповідальність за правопорушення під

час логістичних операцій; технічні – несправності транспортних і складських засобів; форс-мажорні – події непередбачуваного характеру.

Управління ризиками логістичної системи передбачає системну реалізацію функцій планування, прогнозування, організації, контролю та регулювання [8]. Методи управління класифікуються за трьома основними напрямками: виявлення ризиків; оцінка рівня ризиків; зниження або нейтралізація впливу ризиків. Ризик-менеджмент – це цілеспрямований процес ухвалення рішень, спрямованих на зменшення ймовірності реалізації ризиків та зниження потенційних втрат. Система управління ризиком складається з двох компонентів: керуючої підсистеми – логістичний менеджер, що застосовує відповідні інструменти впливу; керованої підсистеми – ризик як об'єкт, що підлягає управлінню [1]. Головна мета ризик-менеджменту – це підвищення стійкості підприємства до дестабілізаційних впливів і зміцнення його конкурентоспроможності. Для якісної оцінки ризиків необхідні кваліфіковані логіст-менеджери, які можуть застосовувати низку методів: статистичний; метод витратної доцільності; експертні оцінки; аналоговий та аналітичний підходи. Механізм управління ризиками у логістиці розглядається як багатоступенева система, яка передбачає циклічне інформування між об'єктом та суб'єктом управління. Це вимагає впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу ринку, попиту, кредитоспроможності партнерів та оцінки ймовірності настання ризикових подій.

У воєнних умовах ефективний алгоритм управління ризиками повинен мати ієрархічну структуру та передбачати адаптацію до змін середовища [6]. Серед основних методів управління ризиками вирізняють: повне усунення ризику; запобігання його реалізації; зменшення негативних наслідків; передача ризику (страхування); перерозподіл ризику. Форми перерозподілу ризиків в умовах війни: участь топ-менеджменту в управлінні; залучення партнерів у межах концепції чистих ризиків; диверсифікація логістичних потоків; страхування ризикових операцій. Ризик-менеджмент передбачає використання широкого спектру інструментів: політичних, організаційних, правових, економічних та соціальних. Успішна реалізація логістичних ризик-стратегій передбачає створення на підприємстві спеціалізованої організаційної структури та цифрової логістичної системи для координації дій у реальному часі.

Висновки. Управління ризиками в логістиці є критично важливим елементом забезпечення ефективності логістичних систем підприємств, особливо в умовах воєнного стану, коли зовнішні та внутрішні ризики набувають високої інтен-

сивності, а непередбачуваність стає постійним фоном господарської діяльності. Логістичні ризики мають комплексну природу, охоплюючи комерційні, технічні, правові, організаційні, а також форс-мажорні аспекти. Їх прояви пов'язані не лише з порушенням фізичного руху матеріальних потоків, а й з функціонуванням інформаційних, фінансових і управлінських систем. Система ризик-менеджменту в логістиці повинна функціонувати як цілісний механізм, що поєднує методи ідентифікації, оцінювання, зниження, передачі та моніторингу ризиків. Її ефективність значною мірою залежить від якості логістичного менеджменту, цифровізації логістичних процесів та використання сучасного програмного забезпечення. Основними факторами виникнення логістичних ризиків у воєнний період є невизначеність, випадковість та протидія з боку зовнішнього середовища, включно з деструктивною дією конкурентів або збоїв у роботі контрагентів. Управління цими факторами потребує гнучкої організаційної структури логістичної служби та стратегічного бачення. Функціональна структура системи управління ризиками повинна включати чітко визначений суб'єкт (логіст-менеджер) та об'єкт (ризик як явище та його наслідки), що забезпечує координацію дій у межах корпоративної логістики. В умовах динамічних змін особливо важливо забезпечити циклічність інформаційних потоків для прийняття оперативних рішень. Інтеграція страхових механізмів до системи логістичного ризик-менеджменту є необхідною, але не самодостатньою мірою, адже страхові виплати, як правило, не компенсують усі втрати. Пріоритетним має залишатися запобігання ризикам, а не ліквідація їх наслідків. Доцільно застосовувати комбінацію різних методів оцінювання ризиків, зокрема статистичних, експертних, аналогових та витратних, з урахуванням специфіки підприємства, типу логістичних процесів та наявних ресурсів. Оптимізація логістичної інфраструктури, цифровізація процесів та впровадження адаптивних ІТ-рішень (електронна логістика, інтегровані інформаційні системи, модулі прогнозування ризиків) є ключовими чинниками підвищення стійкості логістичних систем до ризиків. В умовах воєнного стану пріоритетом має стати створення ієрархічної та динамічно адаптивної системи управління ризиками, яка дозволяє підприємствам оперативно реагувати на змінні загрози та знижувати загальний ризик впливу зовнішніх факторів на логістичні ланцюги. Ризик-менеджмент у логістиці має бути невід'ємною частиною загальної стратегії корпоративного управління, з чіткою регламентацією відповідальності, функціональних обов'язків і процедур реагування на ризикові події.

Список використаних джерел:

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/22.2-Mykhalytska.pdf?utm_source=chatgpt.com
2. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 4 URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d40baec1-7f33-4342-9ed2-feed6d7173f1/content>
3. Єфанов В. А. Особливості логістики в сучасному сільському господарстві України. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Економічні науки*. 2016. №1. С. 94–99 URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vkhnaу_ekon_2016_1_12
4. Буркіна Н. В., Капітонєць М. В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 93 – 103. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9706>
5. Галат Л. М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. №3. С. 16–23. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/385>
6. Кузяк, В. (2023). Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
7. Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка* 2017. № 6. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b517e49-3825-496a-9176-da57acbeb622/content>
8. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 4. С. 90–96. <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001335450>
9. Завербний А., Двудіт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>

References:

1. Mykhalytska N. Ya., Vereskly M. R. (2020). Logistychnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk [Logistics management: textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. 440 p. Available at: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/22.2-Mykhalytska.pdf?utm_source=chatgpt.com (in Ukrainian)
2. Vitlinskyi V. V., Skitsko V. I. (2018). Ryzyk-menedzhment lantsiuhiv postachannia v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Risk management of supply chains in the digital economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 4. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d40baec1-7f33-4342-9ed2-feed6d7173f1/content> (in Ukrainian)
3. Yefanov V. A. (2016). Osoblyvosti lohistyky v suchasnomu silskomu hospodarstvi Ukrainy [Features of logistics in modern agriculture of Ukraine]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaeva. Ekonomichni nauky – Bulletin of KhNAU named after V. V. Dokuchaev. Economic Sciences*, no. 1, pp. 94–99. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vkhnaу_ekon_2016_1_12 (in Ukrainian)
4. Burkina N. V., Kapitonets M. V. (2020). Analiz rynku lohistyky Ukrainy: statystychnyi aspekt [Analysis of the logistics market of Ukraine: statistical aspect]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, No. 3 (39), pp. 93–103. Available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9706> (in Ukrainian)
5. Halat L. M. (2023). Vplyv lohistrychnoho upravlinnia na ekonomichnu diialnist u sferi derzhavnoho upravlinnia [Impact of logistics management on economic activity in public administration]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Tavria scientific bulletin. Series: Public management and administration*, No. 3, pp. 16–23. Available at: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/385> (in Ukrainian)
6. Kuziak V. (2023). Upravlinnia lohistrychnymy protsesamy v Ukraini: problemy ta shliakhy rozv'iazannia v umovakh voiennoho stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions in the context of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, No. 55. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (in Ukrainian)
7. Lytuha Yu. V. (2017). Upravlinnia ryzykamy lohistrychnoi systemy pidpriemstva: sutnist, otsiniuvannia, metody [Risk management of an enterprise's logistics system: essence, evaluation, methods]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, No. 6. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b517e49-3825-496a-9176-da57acbeb622/content> (in Ukrainian)
8. Kaliuzhna N. H., Sheremet A. S. (2022). Lohistrychna systema Ukrainy: aktualni problemy ta priorytety vidnovlennia [Logistics system of Ukraine: current problems and recovery priorities]. *BiznesInform – BusinessInform*, No. 4, pp. 90–96. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001335450> (in Ukrainian)
9. Zaverbnyi A., Dvulit Z., Vuiiek Kh. (2022). Osoblyvosti formuvannia lohistrychnykh lantsiuhiv v umovakh viiny ta u pisliavoiennyi period [Peculiarities of logistics chains formation during the war and post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, No. 43. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 09.06.2025