

І. В. Дідовець,*кандидат економічних наук, доцент,*

ORCID 0009-0005-7433-8965,

e-mail: irina.dedovets@gmail.com,

*Центральноукраїнський інститут розвитку людини**ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,**м. Кропивницький***М. С. Карпуніна,***кандидат економічних наук,*

ORCID 0000-0002-4270-3447,

e-mail: marina211275@gmail.com,

Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

ЕКОНОМІЧНА РИЗИКОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ АКЦІОНЕРНИМИ ТОВАРИСТВАМИ

Постановка проблеми. В останні роки проблеми активізації інтеграційних процесів у корпоративному секторі економіки викликають підвищену увагу як з боку науковців, так і практиків, що у значній мірі визначається масштабністю процесів глобалізації системи міжнародних економічних відносин.

Інтеграція акціонерних товариств (АТ) являє собою складний та тривалий процес, розгортання якого відбувається під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів середовища господарювання. В результаті здійснення даного процесу може бути створено корпоративне об'єднання, яке має функціонувати більш ефективно, стабільно та прибутково, ніж кожне з АТ, що утворюють об'єднання окремо. Запорукою досягнення такого роду мети є раціональний та обґрунтований відбір потенційних учасників корпоративного інтеграційного об'єднання (КЮ), основу якого має складати прогнозування та оцінка результатів його діяльності. Визначення партнера охоплює всі сфери функціонування учасників інтеграційних процесів, особливо процесу планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні аспекти, принципи та планування інтеграційних процесів розглядалися в працях І. Алексєєва [1], Ю. Бондар [2-3], Дж. Бьорна [8], О. Гуцалюка [4-5], А. Пилипенка [6], О. Попова [7], С. Фінкельштейна [9], А. Шермана [10], Н. Шматько [11] та ін.

Проте, питання визначення сутності інтеграційної стратегії АТ та визначення її місця в системі стратегій акціонерного товариства є не досить дослідженими.

Метою даного дослідження є визначення сутності корпоративної інтеграційної стратегії, обґрунтування її місця в системі стратегій акціонерного товариства, а також розробка підходів щодо формування корпоративної інтеграційної стратегії. Для досягнення поставленої мети в роботі використовува-

лися наступні методи: монографічний – для вивчення теоретичних основ здійснення інтеграційних процесів акціонерних товариств; системного аналізу – для обґрунтування послідовності формування та реалізації інтеграційної стратегії акціонерного товариства; аналізу і синтезу – для узагальнення складу факторів, що обумовлюють вибір стратегічних альтернатив розвитку АТ.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інтеграція акціонерного товариства являє собою складний процес організаційних, структурних, функціональних та інших змін, що чинять вплив на всі боки діяльності акціонерних товариств, що утворюють КЮ. Здійснення інтеграційних процесів є важливим елементом загального процесу соціально-економічного розвитку акціонерного товариства. З цієї точки зору, інтеграційну стратегію АТ доцільно розглядати як сукупність стратегічних рішень, що визначають види взаємодії АТ з іншими товариствами або їх об'єднаннями.

Основні положення корпоративної інтеграційної стратегії мають витікати та бути повністю погодженими з іншими аспектами стратегічного планування розвитку АТ. Відсутність такої узгодженості та відсутність необхідних знань у власників АТ та керівників, що відповідають за здійснення інтеграційних процесів, може призводити до використання суто екстенсивного підходу до створення КЮ. При реалізації даного підходу у майже незмінному виді зберігається загально корпоративна стратегія АТ (учасників інтеграційного процесу) та їх організаційна структура, яка не є повністю придатною для такого роду розширення. У цьому випадку створення реалізується тільки за рахунок збільшення кількості робітників та підлеглих структур.

Також досить часто результатом такого процесу стає утворення КЮ, структура, яких не відповідає, навіть, загальним вимогам забезпечення економічної ефективності роботи.

Таким чином, формування інтеграційної стратегії АТ має виступати невід'ємним елементом управлінського процесу, спрямованого на зниження невизначеності та ризиків під час здійснення акціонерним товариством процесів інтеграційного типу. Якщо до системи стратегій акціонерного товариства не включена інтеграційна стратегія, то АТ досить часто діє «постфактум», тобто реагує на зміни оточуючого середовища після того як вони були здійснені. В свою чергу, формулювання та реалізація інтеграційної стратегії дозволяє акціонерному товариству передбачати можливий стратегії розвитку та здійснити корекцію своєї поведінки за потреби, тобто суттєво обмежити ризики під час інтеграції.

Крім того, недостатнє охоплення всіх ключових аспектів реалізації інтеграційної стратегії може викликати втрату основних клієнтів та співробітників, призвести до збільшення неконтрольованих та непродуктивних витрат, а отже в результаті стати причиною зниження вартості АТ та перешкодити розгортанню процесу інтеграції у цілому. З іншого боку, успішність проведення інтеграції залежить від вдалої реалізації унікальних можливостей, що з'являються в результаті інтеграції економічних та соціальних систем різних акціонерних товариств.

Формування програми розвитку АТ повинно включати до себе детальний розгляд усіх типів розвитку, починаючи з внутрішнього та закінчуючи утворенням конгломератів та процесами злиття-поглинання. Ці процеси пов'язані один з одним та потребують узгодження між собою. Таким чином, навіть якщо акціонерне товариство не втілює агресивну інтеграційну стратегію, необхідною умовою сталою та прогнозованого розвитку є включення до стратегічного плану можливості інтеграції.

Процес формування інтеграційної стратегії починається одночасно з розробкою загально корпоративної стратегії. На думку автора, послідовність формування інтеграційної стратегії акціонерного товариства (див. рисунок) складається з шести основних етапів: формулювання загально корпоративної стратегії АТ, його мети та цілей; аналізу умов діяльності АТ; визначення варіанту розвитку та типу КІО; визначення партнера для утворення КІО; планування процесу інтеграції та аналіз загального плану реалізації інтеграційних процесів [4-5].

В рамках першого етапу здійснюється формулювання загально корпоративної стратегії акціонерного товариства, визначаються пріоритети діяльності та формуються цілі, яких бажано досягти. Необхідною умовою для цього є проведення аналізу умов діяльності акціонерного товариства, в ході якого дається оцінка поточного стану та перспектив розвитку внутрішнього середовища (економічного потенціалу) і зовнішнього оточення АТ, здійснюється зіставлення їхніх характеристик та визначаються можливі наслідки впливу перетворень зовнішніх факторів на стратегічні позиції товариства.

При цьому слід зазначити, що трансформації зовнішнього оточення можуть суттєво відрізнитися за ознаками спрямованості, інтенсивності, передбачуваності, часового інтервалу впливу та ін.

Внутрішнє середовище АТ також є неоднорідним, його складові здатні демонструвати досить різну реакцію на зміну ринкових умов. Основним критерієм диференціації внутрішнього середовища з цієї точки зору є стійкість, тобто спроможність елементів внутрішнього середовища та зв'язків між ними зберігати певний визначений рівень стабільності (незмінності складу та структури) під впливом трансформацій зовнішнього середовища. Міра стійкості пов'язана зі ступенем інтенсивності, характером та спрямованістю зовнішнього впливу, при якому не виникає необхідність у проведенні внутрішніх перетворень і підтримується певний рівень внутрішньої ефективності (для збереження і розвитку адаптивних властивостей).

У ході операційного управління корпоративними інтеграційними об'єднаннями (КІО) виникає ряд управлінських задач, що є характерними саме для процесів корпоративної інтеграції. Виникнення такого роду специфічних завдань більшою мірою є характерним для корпоративних інтеграційних об'єднань, що були утворені без належної оцінки необхідності такої інтеграції та розробки ефективної організаційної структури КІО. До складу зазначених особливостей слід віднести наступні [5; 7]:

1. Одержання, аналіз і використання необхідної для управління інформації. Через велику кількість проєктів, а також, внаслідок наявності досить складної організаційної та економічної структури корпоративного інтеграційного об'єднання (особливо – диверсифікованого) виникає надлишок інформації, яка надходить із всіх напрямків і рівнів у різних вимірних системах. Зіставити та достовірно інтерпретувати одержані відомості досить часто майже неможливо. У результаті виникає необхідність вести подвійний, потрійний, або навіть більш ускладнений, облік, що створює труднощі при складанні оперативних балансів по напрямках і, як наслідок, робить дуже складним прийняття тактичних і стратегічних рішень.

2. Дублювання деяких управлінських функцій. Завдяки багатопротиповності складових елементів КІО виникає необхідність дублювання функцій обліку й контролю в кожній бізнес-одиночці КІО. Таке дублювання збільшує витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, але, як правило, не дозволяє реалізувати більшість управлінських функцій із задовільним рівнем результативності.

3. Труднощі оцінки ефективності роботи окремих напрямків. Виникнення зазначених труднощів обумовлено тим фактом, що діяльність корпоративного інтеграційного об'єднання може бути достатньо прибутковою, навіть, у випадку неефективної діяльності окремих підрозділів (учасників) КІО,

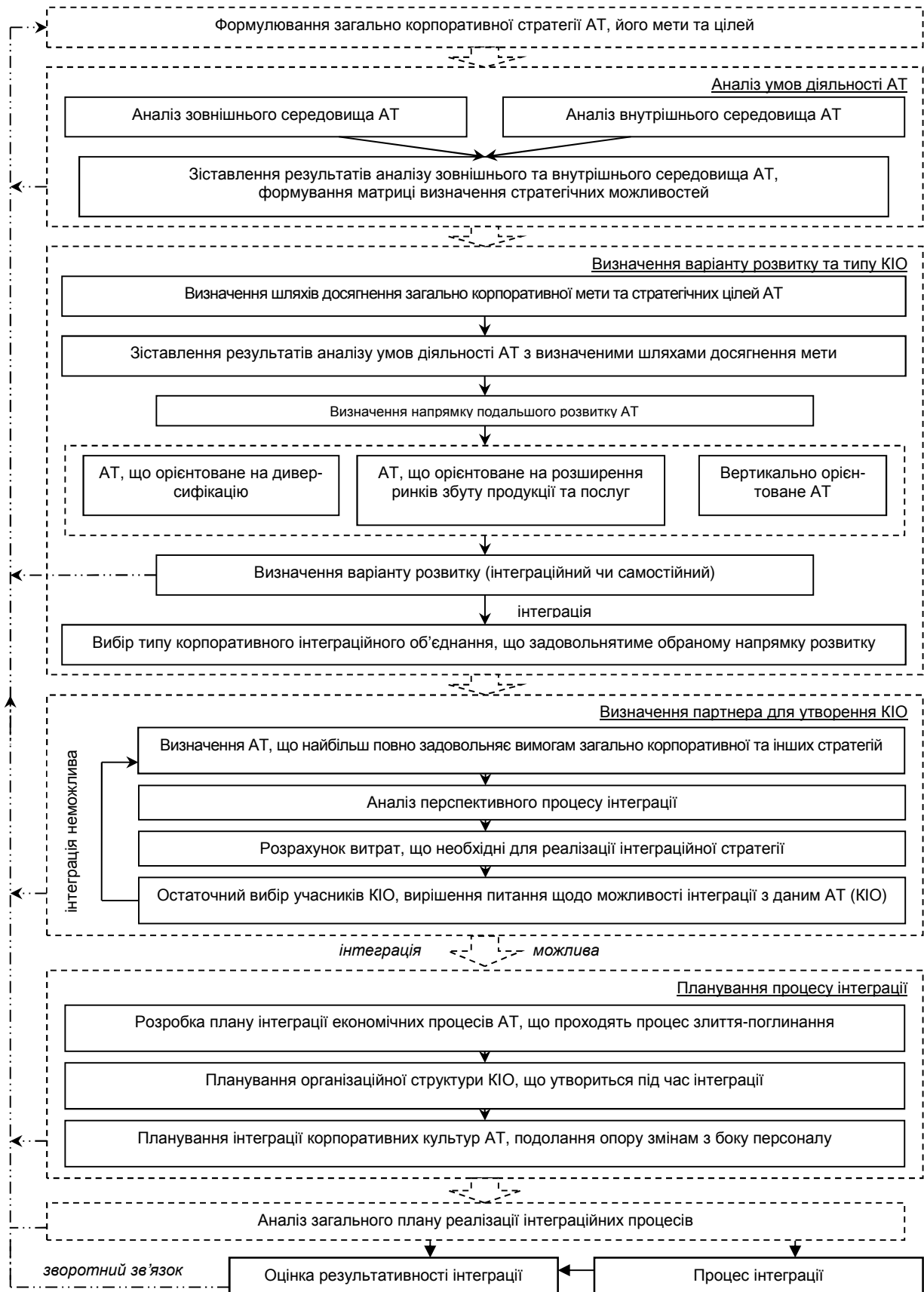


Рисунок. Послідовність формування та реалізації інтеграційної стратегії акціонерного товариства

Доповнено авторами на основі [4-5].

внаслідок наявності складної системи фінансових потоків всередині об'єднання. Консолідація результатів роботи різних учасників (як прибуткових, так і збиткових) ускладнює визначення джерел формування позитивних фінансових результатів роботи КІО, створює труднощі в процесі ухвалення рішень відносно підвищення ефективності діяльності об'єднання.

4. Відцентрові тенденції всередині КІО. Досить поширеною може бути ситуація, коли окремі підрозділи КІО намагаються дотримуватися тільки власних (локальних) інтересів під час операційної діяльності – на шкоду вирішенню загальнокорпоративних завдань. Поширення такого роду тенденцій здатне призводити до зниження загальної ефективності діяльності КІО в цілому.

5. Ризики, пов'язані із можливою опортуністичною поведінкою працівників окремих підрозділів КІО, обумовленою децентралізацією управління всередині об'єднання або можливостями отримання (на формальних або неформальних засадах) автономних повноважень керівниками цих підрозділів. Складність наскрізного фінансового контролю й велика кількість підрозділів можуть створювати сприятливе середовище для корисливого поведіння персоналу на всіх рівнях управлінської ієрархії. Така ситуація здатна призводити до появи внутрішніх ризиків зловживань, через які, в свою чергу, ускладнюється як підвищення результатів господарювання, так і, наприклад, залучення зовнішніх інвестицій у розвиток КІО.

Вирішення зазначених проблем можливо тільки на основі комплексного дослідження діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання та визначення механізму формування результатів його роботи. Отже, проведення комплексного аналізу ефективності діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання має складатися з двох блоків: загальний аналіз ефективності діяльності КІО; аналіз синергійного ефекту, що утворюється в межах КІО.

Слід зазначити, що після проведення загального аналізу діяльності КІО та розрахунку всіх вищезазначених коефіцієнтів, можна зробити висновки щодо подальшого існування корпоративного інтеграційного об'єднання, необхідності коригування стратегії розвитку КІО, зміни загального профілю діяльності тощо.

Також результати аналізу умов діяльності акціонерного товариства та визначення головних ключових факторів реалізації конкретної стратегії дає можливість формування конкретних стратегічних планів щодо здійснення інтеграційних процесів, до складу яких входять наступні елементи [6]:

1) комплекс бажаних якісних та кількісних параметрів акціонерного товариства, досягнення яких є метою загально корпоративної стратегії АТ;

2) принципи, правила та норми погодження інтересів учасників інтеграційних процесів;

3) способи і форми регулювання здійснення інтеграційних процесів, які мають переважно використовуватися при реалізації інтеграційної стратегії;

4) принципи, правила та норми вибору джерел фінансування інтеграційного розвитку;

5) принципи, правила та норми визначення партнерів для утворення корпоративного інтеграційного об'єднання.

Таким чином, результатом цього етапу є визначення варіанту подальшого розвитку акціонерного товариства та, у випадку вибору інтеграційного розвитку – формування деяких стратегічних рекомендацій щодо принципів, правил та послідовності розвитку шляхом здійснення інтеграційних процесів.

Зіставлення загально корпоративної стратегії, та аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє визначити конкретні джерела синергійних ефектів, що необхідні для розвитку АТ та встановити ймовірність їх досягнення. Забезпечення формування усіх можливих бажаних синергійних ефектів та отримання КІО з ідеальними показниками, є часто неможливим. Це обумовлено принципом оптимальності В. Парето, який полягає у ефективній економічній системі та неможливості зробити поліпшення без відповідного погіршення інших параметрів даної системи. Таким чином, досягнення одночасно всіх синергійних ефектів, що є бажаними згідно із загально корпоративною стратегією є неможливим. Це обумовлено різними напрямками їх можливого отримання, протиріччями між ними, недостатністю ресурсів для одночасної реалізації всіх бажаних ефектів, та невідповідністю деяких з синергійних ефектів до обраної загально корпоративної стратегії та визначених пріоритетів розвитку [10]. Тому загальний синергійний ефект не буде просто підсумком всіх бажаних ефектів. Взаємозв'язок цих ефектів визначається функцією, значення якої буде змінюватися зі зміною її складових.

Проте, такий ефект є максимально прогнозованим, що може бути отриманий під час реалізації всіх заходів, які передбачені інтеграційною стратегією акціонерного товариства.

Все вищезазначене стосується окремих бізнес-стратегій акціонерного товариства або корпоративного інтеграційного об'єднання у цілому. Слід відмітити, що під час діяльності, АТ чи КІО може мати декілька різних бізнес стратегій, які можуть перешкоджати одна одній. Тому важливим питанням є оптимізація бізнес-портфелю корпоративного інтеграційного об'єднання, яке утворюється. На цьому етапі необхідно сформувати певний реєстр синергій, що необхідні для досягнення раніше сформульованих стратегічних результатів. До нього необхідно включити всі синергійні ефекти, отримання котрих є необхідним для подальшого розвитку АТ та є узгодженими з загально корпоративною стратегією. Під час відбору таких можливих синергій необхідно враховувати результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ. Це необхідно для того,

щоб виключити синергії, які не можуть бути досягнуті акціонерним товариством завдяки певним особливостям самого АТ або його оточуючого середовища.

По кожному необхідному стратегічному результату формуються висновки щодо загальної можливості його досягнення з використанням наведених синергійних ефектів та певних труднощів, що може спіткати акціонерне товариство. По кожному стратегічному ефекту також формуються висновки щодо можливості його реалізації з відмітками щодо загальних особливостей такого ефекту.

На наступному етапі (відбір потенційних учасників інтеграційного процесу) визначаються можливості інтеграції АТ з іншими суб'єктами господарювання або з певними корпоративними інтеграційними об'єднаннями на питання отримання визначених синергій, проводиться відбір, що найбільш задовольняє вимогам формування такого роду синергій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Здійснення інтеграційних процесів є важливим елементом загального процесу соціально-економічного розвитку акціонерного товариства.

Основні положення інтеграційної стратегії акціонерного товариства мають витікати та бути повністю погодженими з іншими аспектами стратегічного планування розвитку АТ. Формування інтеграційної стратегії АТ є невід'ємним елементом зниження невизначеності та ризиків під час здійснення акціонерним товариством процесів інтеграційного типу.

Послідовність формування інтеграційної стратегії АТ складається з шести основних етапів: формування загальної корпоративної стратегії АТ, його мети та цілей; аналіз умов діяльності АТ; визначення варіанту розвитку та типу КІО; визначення партнера для утворення КІО; планування процесу інтеграції та аналіз загального плану реалізації інтеграційних процесів.

Отже, завдання відбору АТ складається у оптимізації чітких параметрів АТ, для здійснення продуктивного інтеграційного процесу. Для вирішення даної задачі пропонується використання методу генетичного алгоритму.

Напрямами подальших досліджень у даній сфері слід вважати обґрунтування методичних підходів щодо аргументації вибору партнерів для утворення КІО з використанням методу генетичного алгоритму.

Література

1. Алексеев І. В., Колісник М. К., Мороз А. С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія. Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2007. 132 с.
2. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40-44.
3. Бондар Ю. А., Жовновач Р. І., Метіль Т. К., Бондаренко І. В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107).
4. Гуцалюк О. М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40-49.
5. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
6. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2007. 380 с.
7. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 360 с.
8. Burn J. E., Marshall P., Barnett M. *Business Strategies for Virtual Organizations*. Boston: Planta Tree, 2002. 274 p.
9. Finkelstein C. *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House, 2006. 540 p.
10. Sherman A. J. *Mergers and acquisitions from A to Z: strategic and practical guidance for small - and middle-market buyers and sellers*. AMACOM, 1998. 272 p.
11. Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).

References

1. Alekseev, I. V., Kolisnyk, M. K., Moroz, A. S. (2007). *Upravlinnia resursnym zabezpechenniam promyslovo-finansovykh hrup* [Management of resource provision of industrial and financial groups]. Lviv, Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic". 132 p. [in Ukrainian].
2. Bondar, Yu. A., Lehinkova, N. I. (2018). *Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Basic aspects of corporate management of the enterprise]. *Intellect XXI*, 4, pp. 40-44 [in Ukrainian].
3. Bondar, Yu. A., Zhovnovach, R. I., Metil, T. K., Bondarenko, I. V. (2022). *Ekonomichne stratehuvannya realizatsiyi stsenariyiv korporatyvnoyi intehtratsiyi aktsionerlykh tovarystv Ukrainy* [Economic strategizing of the implementation of corporate integration scenarios of joint-stock companies of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2015). *Formuvannya korporatyvnoi intehtratsiinoi stratehii aktsionerного tovarystva* [Formation of the corporate integration strategy of the joint-stock company]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 3 (84), pp. 40-49 [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O. M. (2018). *Upravlinnia intehtratsiynym rozvytkom korporatyvnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of integrated development of corporate enterprises: theory, methodology, practice]. Zaporizhzhia, Helvetica Publishing House. 424 p. [in Ukrainian].
6. Pylypenko, A. A. (2007). Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку [Strategic integration of enterprises: management mechanism and development modeling]. Kharkiv, PH "Inzhek". 380 p. [in Ukrainian].
7. Popov, O. E. (2009). *Teoretyko-metoolohichni ta kontseptualni zasady formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia* [Theoretical, methodological and conceptual foundations of the formation of the organizational and economic mechanism of corporate management]. Kharkiv. PH "INZHEK". 360 p. [in Ukrainian].
8. Burn, J. E., Marshall, P. (2002). *Barnett Business Strategies for Virtual Organizations*. Boston, Planta Tree. 274 p.
9. Finkelstein, C. (2006). *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston, Artech House. 540 p.
10. Sherman, Andrew J. (1998). *Mergers and acquisitions from A to Z: strategic and practical guidance for small - and middle-market buyers and sellers*. AMACOM. 272 p.
11. Shmatko, N. M. (2020). *Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturi upravlinnia pidpriemstvom* [Regularities of process of realization of organizational changes in structure of management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].

Дідовець І. В., Карпуніна М. С. Економічна ризикологія корпоративних інтеграційних процесів в управлінні акціонерними товариствами

Обґрунтовано сутність злиття і поглинання акціонерних товариств як процесів перерозподілу акціонерного контролю. Узагальнено сутність та розглянуто механізми отримання корпоративного контролю над акціонерними товариствами в процесі здійснення операцій недружнього злиття-поглинання.

Запропоновано класифікацію основних типів злиттів та поглинань підприємств. Узагальнено підхід до формування системи моніторингу контрольних показників, що ідентифікують можливість виникнення спроб недружнього злиття-поглинання за сильними та слабкими сигналами. Розглянуто системи заходів, які можуть застосовуватися для протидії такому процесу.

Узагальнено можливі варіанти защемлення прав та інтересів акціонерів через непередбачувані зміни розміру або структури акціонерного капіталу в ході здійснення операцій недружнього злиття-поглинання. Обґрунтовано склад факторів формування привабливості акціонерного товариства для здійснення спроб недружнього злиття-поглинання. Визначено критерії оцінки оптимальності способів захисту акціонерного товариства від спроб недружнього злиття-поглинання.

Ключові слова: корпоративна інтеграція, корпоративний розвиток, акціонерне товариство, корпоративне інтеграційне об'єднання, корпоративна стратегія, корпоративна культура.

Didovets I., Karpunina M. Economic Riskology of Corporate Integration Processes in the Management of Joint-Stock Companies

It was unsubstantiated nature of mergers and acquisitions of joint stock companies as the processes of redistribution of equity control. Author generalized nature for obtaining corporate control over the joint-stock companies in the course of operations of a hostile M & A. and considered it mechanisms. Then it was proposed classification of the main types of mergers and acquisitions of enterprises.

Also it was generalized approach to formation of a monitoring system of benchmarks that identify possibility of attempts at hostile mergers and acquisitions over the strong and weak signals. It was summarized systems of measures that can be used to counteract this process reviewed. possible variants infringement of the rights and interests of shareholders through unpredictable changes in the size or structure of the share capital in the implementation of the operations of a hostile M & A. Author substantiated composition of factors in the formation of the company attractive for attempts a hostile mergers and acquisitions.

Finally it was defined criteria for evaluation of optimal ways to protect the Company against attempts of hostile mergers and acquisitions.

Keywords: corporate integration, corporate development, joint-stock company, corporate integration association, corporate strategy, corporate culture.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 26.04.2023