

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.05>

УДК 332.2:004.8

Олена КНЯЗЄВА,
доктор економічних наук, професор
в.о. завідувача кафедри Економічної теорії
і економіки підприємства,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9853-0637>
email: 7234275@gmail.com

Дарья ФІРСА,
здобувачка освітнього рівня бакалавр
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5927-0087>
email: firsadasha0802@gmail.com

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація

Актуальність теми. У статті досліджено властивості організації трудових взаємовідносин у ТОВ «Сільпо» як приклад сучасної кадрової політики в умовах роздрібною торгівлі. Визначено, що дієва система управління персоналом поєднує законодавчу відповідність, орієнтацію на робітника та стратегічний поступ підприємства.

Мета статті. Обґрунтування переваг інтегрованого підходу до розвитку персоналу через навчання, формування кадрового резерву та психологічну підтримку, а також визначення напрямів вдосконалення трудових взаємовідносин у динамічному ринковому середовищі.

Методи дослідження. У роботі використано структурний аналіз взаємозв'язків між ключовими елементами HR-системи підприємства. Розроблено аналітичну модель, яка відображає вплив кожного з елементів на загальну організаційну ефективність.

Отримані результати. Сформульовано пропозиції щодо подальшого розвитку персоналу як стратегічного ресурсу підприємства. Представлена аналітична модель демонструє взаємозв'язки між навчанням персоналу, кадровим резервом, психологічною підтримкою та організаційною ефективністю.

Практична цінність роботи. Запропонована модель може бути використана як орієнтир для інших підприємств галузі для вдосконалення кадрової політики та управління трудовими відносинами.

Висновки. Вдосконалення трудових взаємовідносин в умовах ринкової конкуренції потребує системного підходу, що охоплює управлінське, освітнє та психосоціальне забезпечення робітників.

Ключові слова: трудові відносини, кадрова політика, навчання персоналу, кадровий резерв, психологічна підтримка, організаційна ефективність.

UDC 332.2:004.8

Olena KNIAZIEVA,
Doctor of Economics, Professor
Acting Head of the Department of Economic Theory
and Enterprise Economics,
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9853-0637>
email: 7234275@gmail.com

Daria FIRSA,
applicant for the Bachelor's degree
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5927-0087>
email: firsadasha0802@gmail.com

MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE SYSTEM OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS AND CAREER ADVANCEMENT IN ENTERPRISES

Abstract

Relevance. The article examines the properties of the organization of labor relations in Silpo LLC as an example of modern personnel policy in retail trade. It is determined that an effective human resource management system combines legal compliance, employee orientation and strategic progress of the enterprise.

Purpose. To substantiate the advantages of an integrated approach to staff development through training, formation of a personnel reserve and psychological support, as well as to identify areas for improving labor relations in a dynamic market environment.

Methods. The paper uses a structural analysis of the relationships between the key elements of the HR system of an enterprise. An analytical model has been developed that reflects the impact of each element on the overall organizational efficiency.

Results. Proposals for further development of personnel as a strategic resource of the enterprise are formulated. The presented analytical model demonstrates the relationship between staff training, personnel reserve, psychological support and organizational effectiveness.

Practical value of the study. The proposed model can be used as a benchmark for other enterprises in the industry to improve their personnel policy and labor relations management.

Conclusions. Improvement of labor relations in the conditions of market competition requires a systematic approach that includes management, educational and psychosocial support of employees.

Keywords: labor relations, personnel policy, personnel training, personnel reserve, psychological support, organizational effectiveness.

Вступ. В сучасних соціально-економічних обставинах, що значною мірою ускладнені наслідками повномасштабної війни в Україні, питання ефективної організації трудових взаємовідносин набуває особливої актуальності. Зміни, викликані воєнними подіями, суттєво вплинули на функціонування ринку праці: спостерігається помітне скорочення працездатного населення, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, активна внутрішня міграція, що порушує сталі трудові зв'язки та ускладнює забезпечення підприємств потрібними ресурсами.

Особливої ваги ці проблеми набувають у сфері роздрібної торгівлі, де стабільність і якість обслуговування безпосередньо залежать від кадрового потенціалу. За таких умов управління персоналом перестає бути виключно технічним інструментом і перетворюється у стратегічний елемент адаптації підприємства до динамічних викликів часу.

ТОВ «Сільпо», як одна з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, демонструє приклад системного підходу до розв'язання кадрових проблем, поєднуючи дотримання законодавчих норм із впровадженням інноваційних HR-практик. Вивчення досвіду цієї компанії дозволяє не лише описати наявні підходи до організації трудових взаємовідносин, але й виявити потенціал для їх удосконалення з урахуванням сучасних демографічних і соціальних викликів.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю перегляду традиційних моделей кадрової політики та пошуку нових підходів до підтримки стабільного трудового середовища в умовах кризи, пов'язаної з війною та її довгостроковими наслідками для українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проведений аналіз наукового підґрунтя з тематики організації трудових відносин свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблем ефективного управління персоналом у контексті трансформацій, спричинених глобальними та національними викликами. Зокрема, вітчизняні й зарубіжні науковці наголошують на необхідності гнучкого підходу до побудови системи трудових відносин, орієнтованого на стійкість до зовнішніх загроз, адаптивність, підвищення продуктивності праці та утримання кваліфікованих кадрів. У дослідженні О. А. Дороніної [1] акцентується на ролі кадрової політики як активного інструменту управління економічною безпекою в умовах воєнного стану. Авторка підкреслює, що ефективна кадрова політика сприяє збереженню та розвитку людських ресурсів, що є ключовим чинником стійкості економіки в кризових умовах. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [2] визначає особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні під час дії воєнного стану. Закон встановлює пріоритетне застосування його норм над іншими законодавчими актами про працю на період дії воєнного стану. У працях Летуча О.В., Терентьєва В.Г., Корж А.Д. [3] досліджено теоретико-методологічні засади розвитку соціально-трудових відносин в умовах глобалізації. Подопрігора А.В. та Кучеркової С.О. [4]

присвячені вивченню функцій психологічної підтримки розвитку персоналу. У попередніх працях авторів [5, 6] досліджено процеси та методи формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства, а також сформульовані засади мотивації персоналу щодо зростання продуктивності в умовах цифрового середовища.

Дослідження Гончара О. І. та Муравської Л. І. [7] узагальнює теоретичні та методичні підходи до формування концепцій управління персоналом у торговельних підприємствах в умовах викликів пандемії COVID-19, що також актуально в контексті воєнного стану.

Таким чином, наукові дослідження свідчать про необхідність адаптації кадрової політики підприємств до умов воєнного стану, зокрема через впровадження гнучких форм організації праці, забезпечення кадрової безпеки та підтримку персоналу, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті. Обґрунтування доцільності вдосконалення системи соціально-трудових відносин та механізмів кар'єрного зростання працівників в умовах цифровізації та сучасних викликів ринку праці, зокрема на прикладі мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо».

Виклад основного матеріалу дослідження. ТОВ «Сільпо» – одна з провідних роздрібних мереж України, що входить до складу корпорації Fozzy Group [8]. Компанія відома своєю інноваційною кадровою політикою, яка поєднує дотримання законодавчих норм із сучасними підходами до управління персоналом, мотивації та розвитку працівників.

Система соціально-трудових відносин та методів, що застосовуються для забезпечення кар'єрного зростання працівників мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо», базується як на традиційних, так і новітніх підходах. Так, в процесі організації трудових відносин у «Сільпо» застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між керівниками та підлеглими, сприяючи оперативному прийняттю рішень та адаптації до змін на ринку.

Усі працівники «Сільпо» офіційно працевлаштовані відповідно до Кодексу законів про працю України. Трудові договори укладаються як на безстроковій, так і на строковій основі, залежно від характеру роботи та потреб компанії. Працівникам забезпечуються належні умови праці, включаючи безпечне робоче середовище, засоби індивідуального захисту та регулярні інструктажі з охорони праці. У компанії велика увага приділяється не лише фізичному, а й психологічному комфорту працівників. Активно функціонують програми корпоративної культури, підтримуються ініціативи щодо покращення атмосфери у колективі, проводяться внутрішні заходи, спрямовані на підвищення командного духу.

Компанія активно залучає до роботи студентів та неповнолітніх осіб віком від 16 до 18 років. Для студентів створюються гнучкі графіки, що дозволяють

поєднувати навчання з роботою. Неповнолітні працівники виконують обмежений обсяг робіт, які не пов'язані з нічними змінами, фізично важкими або шкідливими умовами праці, відповідно до законодавчих вимог. Такий підхід не лише допомагає вирішити проблему кадрового дефіциту, але й сприяє соціальній адаптації молоді та набуттю ними першого професійного досвіду.

Система оплати праці та преміювання формується з фіксованої частини, яка відповідає займаний посаді та кваліфікації. Компанія забезпечує конкурентоспроможний рівень оплати праці, що дозволяє утримувати кваліфікованих фахівців та знижувати плинність кадрів.

У «Сільпо» діє розгалужена система преміювання, яка включає щомісячні, квартальні, річні та спеціальні премії. Розмір та умови нарахування премій залежать від досягнення ключових показників ефективності (KPI), таких як обсяг продажів, якість обслуговування клієнтів, дотримання стандартів компанії тощо. Така система стимулює працівників до підвищення продуктивності та якості роботи.

Компанія надає працівникам низку соціальних пільг, зокрема знижки на продукцію власного виробництва, можливість відвідування спортивних закладів, участь у програмах навчання та розвитку. Також впроваджуються програми підтримки працівників у складних життєвих ситуаціях, що сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню лояльності персоналу.

Кар'єрне зростання та розвиток працівників у «Сільпо» сприяє створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників. Багато керівників середньої та вищої ланки розпочинали свою кар'єру з базових посад, таких як касир чи продавець. Компанія підтримує внутрішнє просування, надаючи можливість працівникам розвиватися та обіймати вищі посади.

Для підвищення кваліфікації працівників проводяться регулярні тренінги, семінари та навчальні програми. Особлива увага приділяється розвитку «soft skills», таких як комунікаційні навички, командна робота, лідерство та управління. Також впроваджуються програми наставництва та індивідуальні плани розвитку, що дозволяє працівникам планувати свою кар'єру та досягати поставлених цілей.

Компанія регулярно оцінює ефективність працівників за допомогою системи KPI. Це дозволяє виявляти сильні сторони та зони для розвитку, а також приймати обґрунтовані рішення щодо преміювання та кар'єрного просування. Завдяки впровадженню комплексної системи мотивації, навчання та розвитку, «Сільпо» досягає низького рівня плинності кадрів. Це свідчить про високий рівень задоволеності працівників умовами праці та корпоративною культурою компанії.

Розглядаючи питання кар'єрного зростання та розвитку персоналу у компанії, авторами сформульовано послідовність професійного розвитку. Так, процес професійного становлення працівника, який суміщає навчання із працею у ТОВ «Сільпо», демонструє чітку поетапну модель особистісного та професійного зростання в умовах реального виробничого середовища. Це ілюструє ефективну інтеграцію молоді у структуру сучасної роздрібною компанії та її кадрову політику.

Перший етап характеризувався самостійним пошуком можливості працевлаштування. Ознайомившись із вакансіями у магазинах мережі, працівник виявляє ініціативу та звертається до менеджера з персоналу з метою працевлаштування на посаду продавця відділу гастрономії. Робочий графік індивідуально адаптовано під навчальний розклад, що забезпечує комфортне поєднання навчання і професійної зайнятості.

Другий етап охоплює процес адаптації в колективі, засвоєння стандартів корпоративної культури та набуття базових професійних навичок. До основних функцій належать викладка товарів, контроль термінів придатності, взаємодія з покупцями, дотримання санітарно-гігієнічних норм. Позитивна атмосфера в колективі та системна підтримка з боку старших колег сприяє ефективному освоєнню обов'язків.

На третьому етапі працівник проявляє активність і ініціативність шляхом опанування нових знань та виконання додаткових завдань, вивчення внутрішніх процесів та у всіх функціональних підрозділах підприємства. У результаті, при відкритті вакансії завідувача відділу «Свіжі продукти», працівник отримує пропозицію, після внутрішньовиробничого навчання, обійняти нову, управлінську посаду.

Заклична фаза включає безпосереднє виконання управлінських функцій: організацію робочого процесу колег, формування змінних графіків, контроль залишків продукції, підготовку звітності та взаємодію з керівництвом. Таким чином, незважаючи на навчання в університеті, працівнику вдається ефективно поєднувати обов'язки завдяки самодисципліні, правильному плануванню часу та високому рівню особистої мотивації.

Таким чином, на підставі проведеного поетапного аналізу кар'єрного зростання, авторами сформовано поетапну систематизацію елементів професійного зростання (таблиця 1).

Проте, як і будь-яке підприємство, система соціально-трудових відносин у ТОВ «Сільпо» має перспективи для розвитку та вдосконалення. Незважаючи на те, що ТОВ «Сільпо» вже має ефективну систему організації праці, жодна компанія не може дозволити собі зупинитися в розвитку. У динамічних умовах ринку праці особливо важливо вчасно реагувати на зміни у потребах працівників, соціальні тренди та виклики, пов'язані з поколінними відмінностями та індивідуальними запитам персоналу.

Одним із важливих напрямів удосконалення є впровадження ще більш гнучких форматів зайнятості. Хоча графіки вже адаптовано під студентів та частково – під потреби батьків з дітьми, варто розширити практику індивідуальних графіків та запровадити моделі часткової зайнятості або дистанційної роботи там, де це можливо – наприклад, у відділах адміністративної підтримки, ІТ або аналітики.

Таблиця 1

**Поетапна систематизація елементів професійного зростання
в ТОВ «Сільпо»**

<i>Посада (термін роботи)</i>	<i>Етапи зростання та посади</i>	<i>Заробітна плата</i>	<i>Мотивація з боку підприємства</i>	<i>Самотивація</i>
Продавець відділу «Гастрономія» (1 рік 3 місяці)	Адаптація, викладка товару, обслуговування клієнтів, санітарія	Близько 16 тис. тис.	Гнучкий графік, підтримка колективу, навчання	Прагнення фінансової незалежності, досвід роботи
Завідувач відділу «Свіжі продукти» (4 місяці)	Управління персоналом, товарні залишки, графіки, звітність	Близько 22 тис. тис.	Довіра керівництва, внутрішнє навчання, кар'єрний ріст	Бажання самореалізації, розвиток управлінських навичок

Джерело: розроблено авторами.

Окремо варто підкреслити необхідність підвищення прозорості й передбачуваності кар'єрного зростання. Хоча «Сільпо» підтримує внутрішню мобільність, важливо, щоб кожен працівник чітко розумів: які навички йому треба розвинути, які етапи пройти, щоб підвищити свій професійний статус. Створення відкритої системи розвитку кар'єрного маршруту – з індивідуальними планами та регулярною оцінкою прогресу – могло б значно мотивувати персонал.

Також доцільно посилити соціальний пакет. Медичне страхування, компенсації на оздоровлення, стипендії для дітей працівників, разові виплати у складних життєвих обставинах – усе це не лише підвищує рівень лояльності, а й формує позитивний імідж компанії на ринку праці.

Задля поєднання усіх вищезначених аспектів підвищення ефективності організації праці на підприємств, авторами запропоновано інтеграційну модель підвищення ефективності організації через розвиток персоналу, яка представляє собою міжсистемну взаємодію трьох ключових управлінських напрямів у сфері людських ресурсів: професійного навчання, кадрового резервування та психологічного супроводу робітників (рис. 1).

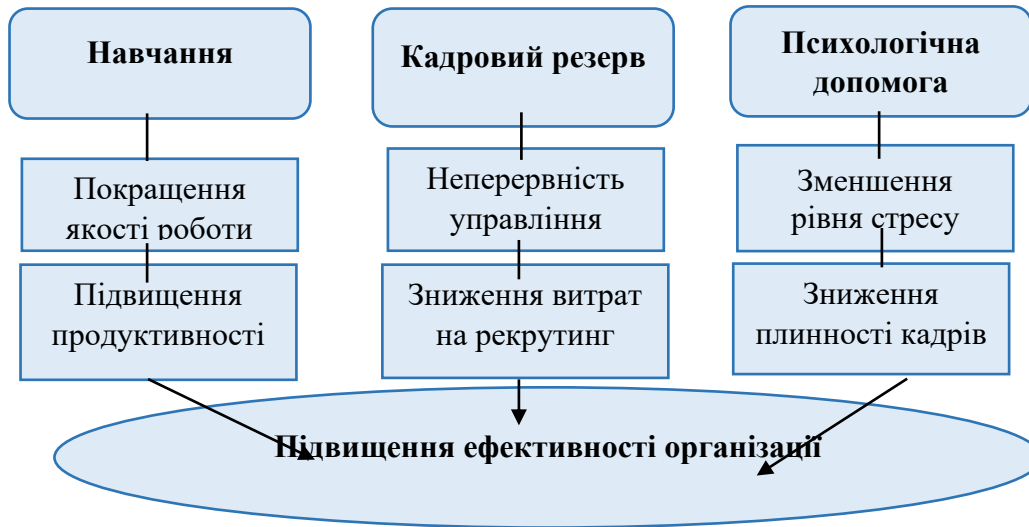


Рис. 1. Інтеграційна модель підвищення ефективності організації через розвиток персоналу

Джерело: розроблено авторами.

Кожен із зазначених напрямів виконує як автономну функцію, так і взаємодоповнювальну роль у рамках єдиної системи управління персоналом. Так, система навчання персоналу спрямована на підвищення професійної компетентності, гнучкості та адаптивності кадрів до змін у виробничо-комерційному середовищі. Кадровий резерв є інструментом стратегічного планування персоналу, що забезпечує внутрішню мобільність та спадкоємність управлінських функцій. Психологічна допомога, у свою чергу, розглядається як елемент формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що впливає на мотиваційний та емоційний стан робітників.

Між цими напрямками спостерігається функціональна взаємозалежність: результативність навчальних програм підвищується за умов емоційної стабільності робітників, кадровий резерв формується на основі даних про навчальні досягнення та управлінський потенціал персоналу, а ефективність роботи з резервом та новопризначеними керівниками значною мірою залежить від наявності системи психологічної підтримки.

Аналіз інтегрованої моделі розвитку персоналу показує, що ефективність функціонування сучасного підприємства не обмежується тільки техніко-економічними показниками. Вирішальну роль відіграє ступінь організованості та глибини втілення внутрішніх HR-процесів, що охоплюють професійне навчання, кадрове планування та психоемоційну підтримку працівників. Системне поєднання цих елементів створює стійке кадрове середовище, сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та забезпечує високий рівень залучення персоналу.

У цьому контексті психологічна стабільність працівників виступає не тільки передумовою збереження працездатності колективу, а й чинником, який підвищує

ефективність навчальних заходів і процесу управлінського резервування. Наявність чітко вибудованого механізму кадрового наступництва, заснованого на результатах розвитку працівників, значно зменшує внутрішні організаційні ризики, пов'язані з плинністю кадрів.

Отже, впровадження узгодженої та гнучкої системи управління персоналом, що базується на зазначених принципах, не тільки дозволяє задовольнити актуальні кадрові потреби підприємства, але й формує основу для його довгострокової конкурентоспроможності [9]. Такий підхід до розвитку людського капіталу доцільно розглядати як загальний методологічний орієнтир для суб'єктів ринку роздрібної торгівлі, зокрема для компаній типу ТОВ «Сільпо».

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, система трудових відносин у ТОВ «Сільпо» є прикладом добре організованої кадрової політики, яка поєднує дотримання законодавчих вимог, орієнтацію на людину та стратегічну ефективність. Проте постійне вдосконалення – це ключ до сталого розвитку компанії в умовах динамічного ринку праці. Удосконалення трудових відносин – це не одноразовий процес, а постійний діалог між роботодавцем і працівниками. І саме такі поступові, але продумані кроки здатні перетворити гарну компанію на найкращого роботодавця в очах своїх людей.

У подальших дослідженнях варто розширити аналітичну основу шляхом залучення емпіричних відомостей безпосередньо з підприємств роздрібної торгівлі, зокрема через інтерв'ювання співробітників, аналіз внутрішньої звітності HR-відділів та вивчення впливу певних HR-інструментів на показники ефективності. Це дозволить поглибити розуміння результативності впровадження інтегрованих моделей управління персоналом в умовах українського ринку праці та адаптувати теоретичні напрацювання до практичних вимог компаній на прикладі таких мереж, як ТОВ «Сільпо».

Список використаних джерел

1. Дороніна О., Наумова М., Кузьменко М. Економічна активність та рівень життя населення в системі індикаторів стану соціально-трудових відносин. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_14.
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
3. Летуча О. В., Терентьев В. Г., Корж А. Д. Теоретико-методологічні засади розвитку соціально-трудових відносин в умовах глобалізації. Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва : теоретичний та практичний аспекти. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 51-52.
4. Подопригора А. В., Кучеркова С. О. Значення та функції психології в управлінні організаціями. Фінансово-економічні механізми розвитку

підприємництва: теоретичний та практичний аспекти. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 70-71.

5. Князева О. А., Шамін М. В. Формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. № 5 (139). С. 49-55.

6. Князева О. А., Бушчан Г. С. Мотивація персоналу підприємства в умовах цифрового середовища. Socially competent management of corporations in a behavioral economy. Ch. I : Collection of scientific papers / resp. ed K. Pavlov, E. Pavlova, L. Shostak, T. Bukoros, J. Zyatko. Podhájksa, 2021. P. 56-58.

7. Гончар О. І., Муравська Л. І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. 2020. № 6. С. 69–72.

8. Офіційний сайт компанії ТОВ «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/>.

9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

References

1. Doronina, O., Naumova, M., & Kuzmenko, M. (2020). Economic activity and standard of living of the population in the system of indicators of the state of social and labor relations. Effective economy, 2. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_14 [in Ukrainian].

2. Law of Ukraine. On the organization of labor relations under martial law. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].

3. Letucha, O. V., Terentyev, V. G., & Korzh, A. D. (2020). Theoretical and methodological principles of the development of social and labor relations under globalization. Financial and economic mechanisms of entrepreneurship development: theoretical and practical aspects. Dnipro: NMetAU, 51-52 [in Ukrainian].

4. Podoprighora, A. V., & Kucherikova, S. O. (2020). The meaning and functions of psychology in the management of organizations. Financial and economic mechanisms of entrepreneurship development: theoretical and practical aspects. Dnipro: NMetAU, 70-71 [in Ukrainian].

5. Knyazeva, O. A., & Shamin, M. V. (2019). Formation of a personnel reserve to ensure the development of the intellectual potential of the enterprise's personnel. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, 5 (139), 49-55 [in Ukrainian].

6. Knyazeva, O. A., & Bushchan, G. S. (2021). Motivation of enterprise personnel in the digital environment. K. Pavlov, E. Pavlova, L. Shostak, T. Bukoros, J. Zyatko (Eds.). Socially competent management of corporations in a behavioral economy . Chapter 1 (pp.56-58). Podhájksa [in Ukrainian].

7. Gonchar, O. I., & Muravska, L. I. (2020). Personnel policy of a commercial enterprise in the context of the challenges of the COVID-19 pandemic. Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 6, 69–72 [in Ukrainian].

8. Official website of Silpo LLC. <https://silpo.ua/> [in Ukrainian].

9. Kuzmin, O. E., Melnyk, O. G., & Romanko, O. P. (2011). Competitiveness of the enterprise: planning and diagnostics. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG [in Ukrainian].

Надходження рукопису до журналу: 02.06.2025

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 15.06.2025

Дата публікації: 30.06.2025