

Н. Бшарат,
здобувач, Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: 0000-0002-7696-3001

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.9.78

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Bsharat,
postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management

THEORETICAL PRINCIPLES OF THE CONCEPT OF COMPETITION STRATEGY OF MANAGING
THE POTENTIAL OF COMPETITIVENESS OF A TRADE ENTERPRISES

Метою статті є розробка та опис теоретичних положень концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства.

У процесі дослідження використовувались: загальнонаукові методи, зокрема: методи теоретичного узагальнення — для дослідження теоретичних основ управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства; системний підхід — для обґрунтування положень концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства, її переваг та особливостей; методів систематизації та прогнозування — для визначення стратегічних та тактичних завдань підприємства, які повинні бути реалізовані в процесі запровадження концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Обґрунтовано сутність та загальні положення концепції стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства. Визначено основні її особливості та переваги на відміну від інших.

Наукова новизна полягає у визначенні теоретичних положень та виробленні концептуального підходу щодо конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Отримані результати дослідження направлені на забезпечення якісного управління діяльністю торговельного підприємства та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності протягом всього життєвого циклу у довгостроковій перспективі. Вони можуть бути використані для удосконалення засад управління на торговельних підприємствах.

The purpose of the article is to develop and describe the theoretical provisions of the concept of competitive strategy for managing the competitiveness of a trading company.

In the course of the research were used: general scientific methods, in particular: methods of theoretical generalization — to study the theoretical foundations of managing the potential of competitiveness of a trading enterprise; systematic approach — to substantiate the provisions of the concept of competitive strategy to manage the competitiveness of a trading enterprise, its advantages and features; methods of systematization and forecasting — to determine the strategic and tactical tasks of the enterprise, which should be implemented in the process of introducing the concept of competitive strategy for managing the potential of competitiveness of a trading company.

The essence and general provisions of the concept of strategic crisis management of industrial enterprise activity are substantiated. Its main features and advantages are unlike any other.

Originality consists in defining theoretical positions and developing a conceptual approach to a competitive strategy for managing the competitiveness of a trading enterprise.

Based on the results of our analysis, we came to the conclusion that the effectiveness of the process of managing the competitiveness potential of a trading company depends on the following basic parameters:

— priority starting conditions and resources (material, intangible, organizational-administrative, personnel, technological, production and other), properties, abilities, advantages;

— *the external competitive environment, weaknesses and strengths of the main competitors, leaders of the competitive environment;*

— *the principles and provisions by which the company forms, accumulates, increases and multiplies its own competitive potential, maintains high positions compared to its competitors;*

— *methods of struggle, which the company manages to achieve an effective competitive level of development of its own potential;*

— *methods of managing the enterprise and potential of competitiveness.*

Separately, the basic principles of the concept of competitive strategy for managing the competitiveness of a trading enterprise were identified, the use of which will allow the owners and managers of trading enterprises to provide a quality management of the trading enterprise activity and to ensure a high level of competitiveness throughout the enterprise life cycle in the long run.

The results of the study are aimed at ensuring the quality management of the trading enterprise and ensuring a high level of competitiveness throughout the life cycle in the long run. They can be used to improve management principles in trading enterprises.

Ключові слова: концепція, модель, управління, формування, засади, стратегія, процес, потенціал конкурентоспроможності, торговельне підприємство.

Key words: concept, model, management, formation, principles, strategy, process, potential for competitiveness, trading enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогодні, коли розвиток будь-якої сфери економіки та її суб'єктів відбувається з високим ступенем динамічності, відбувається і посилення конкуренції між підприємствами, внаслідок чого питання ефективного управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства набуває ще більшого значення. Окрім того, глобалізація світової економіки та кризові явища в економіці набули перманентного характеру та обумовлені природними протиріччями економічних інтересів суб'єктів споживчого ринку, що формують ринкове середовище функціонування підприємств роздрібною оптові. За таких умов стійкість положення торговельного підприємства в конкурентному середовищі стала визначатися не стільки наявністю й ефективністю використання доступних для нього ресурсів, скільки можливостями їхнього генерування в конкурентному потенціалі, що створює умови зростання конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі. Усвідомлення такої обставини призвело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики управління конкурентним потенціалом підприємства.

Слід також зважити на те, що кожне торговельне підприємство з моменту його створення і протягом усього терміну існування намагається досягти найвищого рівня конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, адже за рахунок цього воно зможе отримувати та збільшувати власні ефективність та прибуток, а також більш повно задовольнити швидко змінювані потреби споживачів продукції або послуг. Все це вимагає від кожного торговельного підприємства, що має на меті продовжувати ефективну діяльність протягом довгострокового періоду, сформуванню ефективну систему управління власним потенціалом конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню управління конкурентоспроможністю та потенціалом конкурентоспроможності підприємств приділено увагу в працях багатьох вітчизняних та іноземних вчених, зокрема: Г. Азоєва, І. Ансоффа, І. Арєнкова, І. Войцеховської, А. Воронкової, О. Гудзинського, І. Должанського, Н. Краснокутської, В. Павлової, М. Портера, І. Олексюка, Я. Саліхової, С. Семененко, І. Рєпіної, О. Федоніна та інших. Теорію та методологію управління потенціалом торговельних підприємств всебічно представлено в наукових працях О. Азаряна, В. Апопій, Н. Краснокутської, Є. Лапіна, Л. Омеляновича, Л. Фролової, О. Шубіна тощо.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка та опис теоретичних положень концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства є складним управлінським процесом, але, у випадку його успішного виконання, дозволяє підприємству підтримувати на високому рівні власну конкурентоспроможність, стає та ефективне функціонування протягом всього періоду його життєдіяльності незважаючи на всілякі ризики та загрози зовнішнього середовища. Водночас, зважаючи на складність цього процесу, серед науковців немає якоїсь однієї універсальної позиції, яка б висвітлювала загальну думку та позицію щодо засад та принципів управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, в тому числі торговельного, або комплексно охоплювала весь перелік питань цього процесу.

Так, процес управління конкурентоспроможністю підприємства у загальному вигляді Є. Діденко, Т. Павлова, А. Сабадирьова та Д. Салавеліс представляють як комплексний процес, що складається з таких:

1. Аналіз та оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства.
2. Встановлення конкурентних переваг підприємства та ключових факторів його успіху порівняно з конкурентами.
3. Розроблення загальної конкурентної стратегії підприємства та вироблення відповідної тактики.
4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
5. Аналіз та оцінка результатів реалізації підприємством стратегії та, у разі необхідності, здійснення коригування та удосконалення стратегії, тактики [1; 2].

Що стосується загального комплексного підходу до управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства як управлінського процесу, то, на думку А. Кваско, процес управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства можна поділити на 6 етапів:

- 1) формулювання та постановка цілей і завдань підприємства щодо формування потенціалу його конкурентоспроможного;
- 2) пошук, обробка та узагальнення інформації, необхідної для формування потенціалу конкурентоспро-

можності підприємства, відповідно до обраних критеріїв оцінки;

3) оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу та рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства за певний період часу;

4) виявлення та дослідження факторів формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства та їх синергічного взаємовпливу;

5) оцінка альтернативних варіантів формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

6) визначення основних напрямів і розробка стратегій забезпечення потенціалу конкурентоспроможності підприємства [3, с. 118].

В. Чобіток було розроблено алгоритм формування прийняття управлінського рішення щодо формування та підвищення потенціалу конкурентоспроможності, який складається з п'яти таких етапів:

На першому етапі повинні формуватися складові та показники потенціалу конкурентоспроможності підприємства на підставі взаємозв'язку між складовими потенціалу підприємства та складовими конкурентоспроможності підприємства.

На другому етапі для забезпечення ґрунтового аналізу складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснити дослідження даних фінансових звітів ряду підприємств галузі у динаміці за кілька років.

На третьому етапі необхідно визначити інтегральні показники складових потенціалу конкурентоспроможності підприємств в динаміці та їх шкалування. На основі шкалування здійснюється оцінка інтегральних показників складових потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі.

На четвертому етапі необхідно здійснити кластерний аналіз діяльності підприємств для більш повного аналізу складових потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі.

На п'ятому етапі підтверджуються або не підтверджуються результати аналізу. Якщо результати підтвердились, розробляється управлінське рішення щодо підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства, якщо результати не підтвердились — формуються інші показники для аналізу складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства [4, с. 224].

А. Гриньов також стверджує про необхідність системного управління процесом формування та управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, основною метою якого є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища. Цей процес повинен передбачати таку послідовність дій:

— визначення та формування структури потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

— аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;

— визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів у структурі конкурентного потенціалу;

— виявлення та оцінка синергетичного взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;

— інтегральна оцінка потенціалу конкурентоспроможності;

— розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток потенціалу конкурентоспроможності [5].

Продовжуючи цю тему, Б. Райзенберг та Р. Фатхудинов зазначають, що під час побудови системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства слід враховувати та дотримуватись таких принципів:

— має бути орієнтація підприємства на зовнішнє середовище, споживачів та потреби ринку. Така орієнтація дозволить підприємству підвищити не лише конкурентоспроможність окремих видів продукції, а й конкурентоспроможність підприємства в цілому;

— підприємство повинно мати якісне інформаційне забезпечення та достатній рівень повноважень особистості, на яких покладається завдання прийняття управлінських рішень;

— має бути застосований процесний підхід, що дозволяє ефективніше досягати необхідного результату, адже в цьому випадку діяльністю та ресурсами підприємства керують як процесом. Такий підхід дозволяє визначити джерела отримання інформації, а також зворотній зв'язок для ефективного правління конкурентним потенціалом;

— до управління має бути застосований системний підхід, сутність якого полягає у виявленні взаємопов'язаних процесів всередині конкурентного потенціалу, управлінні останнім як системи, що підвищує ефективність досягнення поставлених цілей;

— підприємство має забезпечити безперервний моніторинг конкурентного потенціалу, який спрямований на підвищення ефективності останнього за рахунок виявлення та попередження відхилень та помилок;

— має використовуватись лише перевірена та достовірна інформація;

— слід враховувати взаємозв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, адже це сприяє адаптації до змін підприємства на всіх рівнях [6].

Нові кроки в процесі управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, а саме розробка стратегії, з'являються в роботі В. Черкаса, за яким процес управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства повинен включати такі кроки:

— визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства;

— аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;

— визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів у структурі конкурентного потенціалу;

— виявлення та оцінка взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;

— інтегральна оцінка конкурентного потенціалу;

— розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентного потенціалу [7, с. 72].

Детальна розробка процесу управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання розроблена Т. Харчук [8]. Окрім виділення 5-ти основних етапів, автором зроблена їх структуризація:

1) реалізація функцій управління конкурентоспроможністю, до яких належать такі види управлінської діяльності:

— моніторинг конкурентного середовища;

— діагностика конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;

— прогнозування та планування показників, що визначають конкурентоспроможність суб'єктів господарювання;

— регламентування та регулювання відносин, пов'язаних із забезпеченням конкурентного статусу суб'єктів господарювання;

— координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг;

— колективне та індивідуальне мотивування персоналу суб'єктів господарювання щодо формування та зміцнення конкурентних переваг;

— розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання;

— оцінка та контроль за реалізацією конкурентних стратегій, програм підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання тощо;

2) описова характеристика системи економічного управління суб'єктів господарювання за допомогою методів управління її окремими складовими:

— формування загальної мети економічного управління суб'єктів господарювання та часткових цілей управління конкурентоспроможністю;

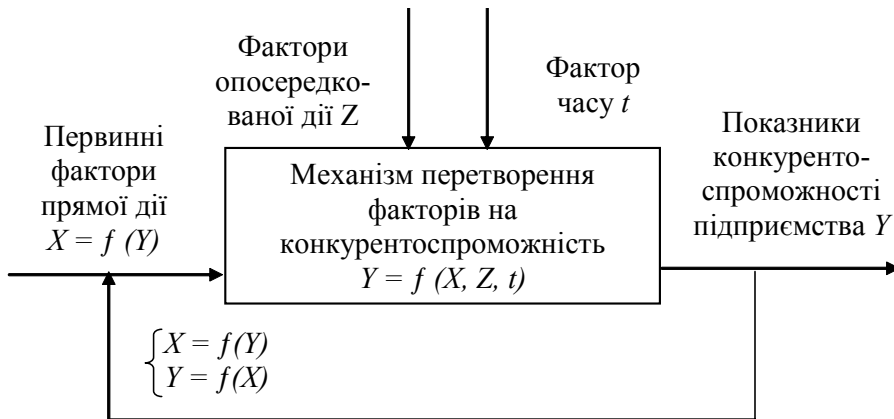


Рис. 1. Узагальнена модель процесу формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [9].

- уніфікація управлінських впливів щодо управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в межах економічного управління;
- накопичення й систематизація методів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на усіх його рівнях (оперативному, тактичному та стратегічному);
- установлення взаємозв'язку між економічними показниками роботи суб'єктів господарювання й ефективністю певних методів управління конкурентоспроможністю;

- можливість покращення економічних показників роботи суб'єктів господарювання за допомогою коректування або заміни неефективних методів управління конкурентоспроможністю;
- 3) реалізація системи методів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання:
 - можливість установлення системоутворюючих показників, якими є відповідність методів економічного управління основній базовій конкурентній стратегії суб'єктів господарювання;
 - застосування інструментарію системного, процесного, ситуаційного, логічного, маркетингового, інноваційного, комплексного, глобального, інтеграційного, функціонального, структурного та інших наукових підходів до забезпечення довгострокової ефективності управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання;
- вироблення механізмів трансформації системи методів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в накази, розпорядження, вказівки тощо та доведення їх до керованої підсистеми;
- 4) розробка та прийняття управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання:

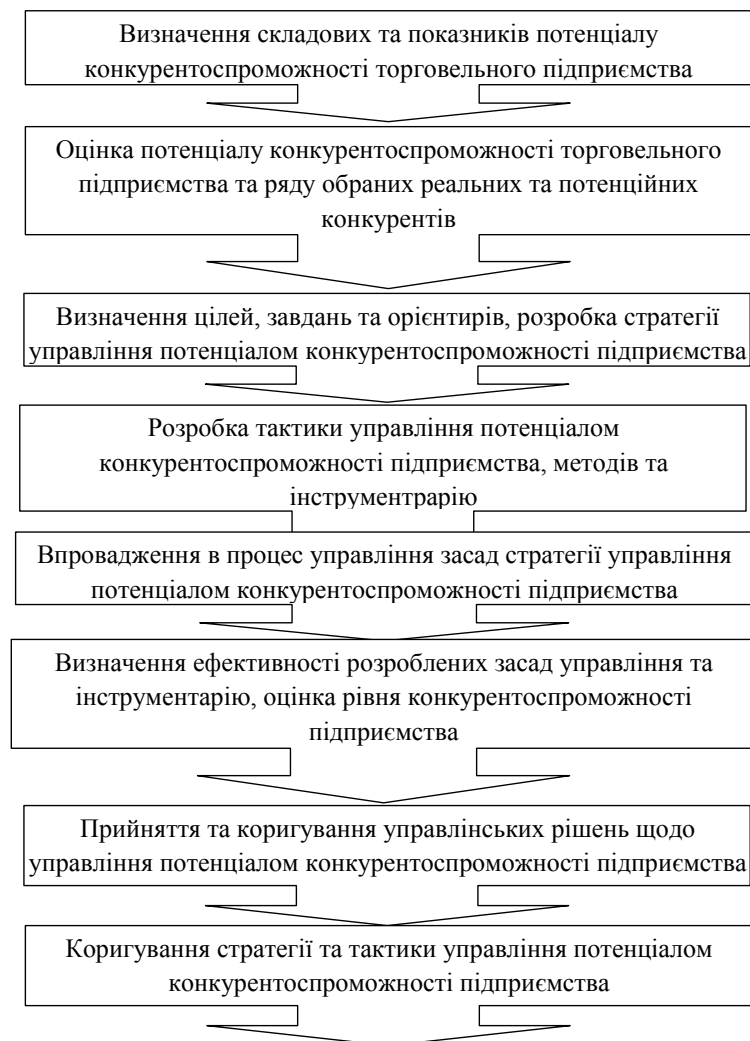


Рис. 2. Етапи процесу управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства

- формування напрямів діяльності апарату управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання;
 - визначення досягнутої, динамічної, потенційної, прогнозної та стратегічної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;
 - оцінка ефективності управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та їх конкурентного статусу;
 - 5) контроль за реалізацією управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання:
 - контроль та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;
 - оцінка ефективності методів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на відповідність нормам державного регулювання у сфері економічної конкуренції;
 - оцінка ефективності методів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях тощо [8].
- О. Николук у монографії "Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи" стверджує, що моделювання процесів формування конкурентоспроможності має ґрунтуватись на функціональній моделі господарської діяльності (модель представлено на рис. 1). Науковець серед чинників опосередкованої дії як обов'язковий виділяє фактор часу, який лежить в основі еволюційних процесів соціально-економічних об'єктів, а також стверджує, що рівень конкурентоспроможності (Y) впливає на фактори прямої дії (X) (якісні та кількісні характеристики ресурсів та засобів виробництва, технології, маркетингову політику тощо) так само, як ці чинники впливають на конкурентні позиції підприємства. Наслідком цього є те, що існуючий взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та її факторами має вигляд замкнутого контуру.

На підставі детального дослідження пропозицій та розробок вітчизняних та зарубіжних науковців нами було сформовано концепцію конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства (рис. 2), сутність якої полягає в необхідності управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства на засадах стратегічного довгострокового управління для досягнення і підтримання на високому рівні його конкурентоспроможності навіть за умови несприятливих змін зовнішнього середовища, за допомогою: наявних та потенційних ресурсів, властивостей, здатностей, можливостей та переваг, отриманої синергії; гнучкості, адаптивності та інноваційності діяльності та управління.

У додаток до вищезазначеного маємо зазначити наступне:

— процес управління, який передбачається у стратегії, повинен бути розрахований на тривалий час;

— стратегія управління підприємства повинна бути узгоджена з тактичними завданнями та політикою, вона не має їм суперечити, має відповідати ресурсам та потенціалу підприємства;

— процес управління повинен враховувати і негативний розвиток подій для підприємства, передбачати план дій підприємства у цьому випадку для збереження конкурентоспроможності;

— першочергово пріоритет повинен робитись на ті ресурси, властивості, здатності, можливості та переваги, які приносять прибуток вище середнього;

— конкурентна стратегія управління на початку повинна бути чітко і послідовно направлена на досягнення рівня вище ніж мінімально можливий (рівень слабких конкурентів), а пізніше — на сильних конкурентів;

— процес управління має бути гнучким, з можливістю адаптації до змін зовнішнього середовища, повинен враховувати різні сценарії та інструментарій.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

За результатами здійсненого нами аналізу ми дійшли висновку, що ефективність процесу управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства залежить від таких основних параметрів:

— першочергових стартових умов та ресурсів (матеріальних, нематеріальних, організаційно-адміністративних, кадрових, технологічних, виробничих та інших), властивостей, здатностей, переваг;

— зовнішнього конкурентного середовища, слабких та сильних сторін головних конкурентів, лідерів конкурентного середовища;

— принципів та положень, за допомогою яких підприємство формує, накопичує, збільшує та примножує власний потенціал конкурентоспроможності, зберігає високі позиції порівняно з конкурентами;

— методів боротьби, до яких вдається підприємство для досягнення ефективного конкурентного рівня розвитку власного потенціалу;

— методів управління підприємством та потенціалом конкурентоспроможності.

Окремо в роботі було визначено основні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства, використання якої дозволить власникам та керівникам торговельних підприємств забезпечити якісне управління діяльністю торговельного підприємства та забезпечити виский рівень конкурентоспроможності протягом всього життєвого циклу підприємства у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Діденко Є.О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. Технології та дизайн. К.: КНУД, 2014. №4 (13). С. 45—51.

2. Павлова Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу / Т.В. Павлова, А.А. Сабадирьова, Д.Е. Салавеліс. — Одеса. 2013. 172 с.

3. Кваско А.В. Формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Бізнес та інтелектуальний потенціал "Інтелект XXI № 1/2". 2013. С. 114—121.

4. Чобіток В.І. Методичний підхід щодо оцінки складових потенціалу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 223—228.

5. Гринов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2010. № 2. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138> (дата звернення: 25.06.2019).

6. Райзенберг Б.А., Фатхудинов Р.А. Управление экономикой. Учебник. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". 1999. 784 с.

7. Черкас В.В. Основи управління конкурентоспроможності потенціалу підприємства та методи її забезпечення. Причорноморські економічні студії. 2016. Випуск 9-2. С. 71—74.

8. Харчук Т.В. Складові управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 44. С. 245—251.

9. Николук О.М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи: монографія. Житомир: ЖНАЕУ. 2016. 314 с.

References:

1. Didenko, E.A. (2014), "Managing a law firm's competitiveness based on identifying key success factors in a highly competitive environment", *Technology and design*, vol. 4 (13), pp. 45—51.

2. Pavlova, T.V Sabadirova, A.L. and Nightingale, D.E. (2013), *Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva pererobnoi haluzi i rozrobka rekomendatsij schodo ii pidvyschennia: zvit pro naukovo-doslidnu robotu [Assessment of competitiveness of processing industry enterprise and development of recommendations for its improvement: research report]*, Odessa, Ukraine.

3. Kvasko, A.V. (2013), "Formation of competitive potential of the enterprise", *Business and Intellectual Potential "Intellect XXI"*, vol. 1/2, pp. 114—121.

4. Chobitok, V.I. (2011), "Methodical approach to the evaluation of the components of the potential of competitiveness of machine-building enterprises", *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 36, pp. 223—228.

5. Grinov, A.V. and Shulzhenko, V.V. (2010), "Fundamentals of system management of competitive potential of the enterprise", *An efficient economy*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138> (Accessed 25 July 2019).

6. Riesenber, B.A. and Fathudtinov, R.A. (1999), *Upravlenye ekonomykoj [Management of the economy]*, CJSC Business-school "Intel-Synthesis", Moscow, Russia.

7. Cherkasy, V.V. (2016), "Fundamentals of competitiveness management of enterprise potential and methods of its provision", *Black Sea Economic Studies*, vol. 9-2, pp. 71—74.

8. Kharchuk, T.V. (2013), "Components of competitiveness management in the system of economic management of the enterprise", *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.44, pp. 245—251.

9. Nikoluk, O.M. (2016), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu sil'skohospodars'koho pidpriemstva: teoretyko-metodolohichni osnovy [Management of agricultural enterprise competitiveness: theoretical and methodological bases]*, ZNAEU, Zhytomyr, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2019 р.