

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>**Ляхович Л.А.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та економічної теорії,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6548-3363>

Liakhovych Larysa

West Ukrainian National University

СТРАТЕГІЧНА ПОВЕДІНКА КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Статтю присвячено проблемі формування стратегічної поведінки компаній, розробці ефективних стратегій бізнесу в контексті забезпечення їх виживання, відновлення та якісного оновлення. Проаналізовано стан та проблеми, з якими стикнулися вітчизняні компанії після початку війни в Україні. У цих умовах компаніям слід приймати ефективні управлінські рішення щодо формування їх стратегічної поведінки. Встановлено, що стратегія компанії має відповідати основним її цілям на конкретному етапі, відображати те, що потрібно бізнесу для роботи, а успіх її реалізації визначатиметься відповідним «деревом рішень». Запропоновано на етапі виживання компаніям реалізовувати стратегію скорочення з акцентуванням на збереженні капіталу та зменшенні витрат. На етапі відновлення компаніям доцільно реалізовувати стратегію стабілізації, здійснювати повну чи часткову зміну конфігурації бізнесу, побудову нових операційних моделей та удосконалення бізнес-процесів. На етапі оновлення в компанії у межах стратегії росту слід реалізувати певні стратегічні зміни, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси та оновити модель бізнесу.

Ключові слова: стратегічна поведінка, стратегія, стратегія виживання бізнесу, стратегія стабілізації, стратегія росту.

STRATEGIC BEHAVIOR OF COMPANIES UNDER CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

The article is devoted to the problem of formation of strategic behavior of companies, development of effective business strategies in the context of ensuring their survival, recovery and qualitative renewal. To achieve the objectives of the study, the following general scientific methods were used: analysis and synthesis, induction and deduction, comparison. The state and problems faced by domestic companies after the beginning of the war in Ukraine are analyzed. It is established that the business that is focused on the local market, in particular micro-, small- and medium-sized businesses, whose financial strength margin is smaller or much smaller compared to large businesses, has been particularly affected. In these conditions, companies should make effective managerial decisions on the formation of their strategic behavior, the implementation of which is conditionally divided into three consecutive stages: to survive, to keep the business "afloat"; to recover, to adapt to new realities; and thirdly, to lay the foundation and successfully update in the future. The company's strategy should meet its main objectives at a particular stage, reflect what the business needs to operate, and the success of its implementation will be determined by the appropriate "decision tree", which focuses on how, given the situation, to effectively confront the main challenges, resume work and function effectively. It is proposed that at the stage of survival, companies should implement a reduction strategy with an emphasis on capital preservation and cost reduction. At the stage of recovery, it is advisable for companies to implement a stabilization strategy, form a clear program of measures to restore the business, carry out a full or partial change in the business configuration, build new operating models, apply methods and technologies to expand the customer base, establish logistics and effective communications, enter new markets or expand existing ones, build strong relationships with partners, use new technologies for the organization of production and labor. At the stage of renewal, the company should implement certain strategic changes within the growth strategy that will optimize business processes and update the business model. It is concluded that the choice of alternative strategic behavior of the company and justification of business strategy is one of the key factors of its success at the stages of survival, recovery and renewal.

Keywords: strategic behavior, strategy, business survival strategy, stabilization strategies, growth strategy.

JEL classification: L10, L20

Постановка проблеми. Війна, яку розпочала та веде Росія проти України, спричинила в країні кризу виробництва, зростання цін та зліт інфляції, посилила наслідки і без того обмежених внаслідок пандемії Covid-19 ланцюжків поставок та призвела до повного руйнування більшості з них тощо. Вітчизняні компанії, що потребують капіталу ззовні, до пандемії успішно працювали в умовах відносно низьких відсоткових ставок та змогли втриматися на ринку після її настання в умовах жорстких карантинних обмежень. Проте, агресія з боку Росії кардинально змінила цю

ситуацію та призвела до катастрофічних наслідків. Зокрема, підвищення відсоткової ставки призвело до значного здорожчання капіталу та виникнення значних труднощів із його залученням. Особливо постраждав бізнес, що сфокусований на локальний ринок, зокрема мікро, малий та середній бізнеси, запас фінансової міцності у яких є меншим або значно меншим, порівняно з великим бізнесом. За результатами дослідження, яке провела Асоціація експертів зі сталого розвитку, 95,3% компаній мікро-, малого та середнього бізнесу сьогодні потребують фінансової підтримки.

Проте, всупереч тяжким обставинам, що склалися, «вітчизняний бізнес поступово відходить від шоку перших днів війни і намагається якомога швидше відновити свою роботу» [1, с. 257]. Це стане можливим за умови формування відповідної сучасним зовнішнім викликам та внутрішньому середовищу стратегічної поведінки компанії, розробки адекватної та ефективної стратегії бізнесу в контексті забезпечення якісного її виживання, відновлення та оновлення в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленню проблем, з якими стикнулися вітчизняні компанії під час воєнних дій на території нашої країни, та окресленню напрямків і шляхів подолання негативних наслідків агресії Росії проти України присвячені праці вітчизняних науковців та практиків, зокрема таких: Бадах С., Борщевський В., Гордійчук Д., Дерев'янка А., Казюка Н., Куропась І., Микита О., Михайловська С., Павлиш О., Подоляко В., Шекета Є. та інш. Проте, у сучасній літературі недостатньо висвітленими залишаються питання виживання, відновлення та оновлення бізнесу в умовах війни та після її закінчення. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у ракурсі формування стратегічної поведінки компаній та їхніх стратегій бізнесу у період активних воєнних дій та в післявоєнний період.

Мета статті полягає в аналізі стану вітчизняного бізнесу в умовах війни в Україні, виявленні проблем, з якими внаслідок агресії стикнулися вітчизняні компанії, розробленні рекомендацій щодо формування стратегічної поведінки та стратегії бізнесу в активній фазі бойових дій і в повоєнний період задля їх виживання, відновлення та оновлення в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. У масштабі світової економіки, яка ще не оговталась від пандемії COVID-19 й спричинених нею карантинних обмежень, а зараз потерпає від агресії Росії проти України, окрім інших, істотним негативним наслідком війни є те, що її зростання за представленим Міжнародним валютним фондом прогнозом значно сповільниться: з 6,1% 2021 р. до 3,2% 2022 р. та до 2,9% 2023 р. До цього призвели, зокрема, вищі, ніж очікувалось, темпи інфляції у США, Китаї та країнах ЄС, що значно погіршило фінансові умови та призвело до значного скорочення світового виробництва.

Для економіки України війна має руйнівні наслідки. Збитки, які поніс з її початком та щоденно вже впродовж шести місяців несе вітчизняний бізнес, вираховуються десятками мільярдів доларів. Зокрема, за перші три місяці з початку вторгнення Росії в Україну загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу Міністерством цифрової трансформації оцінюються в 85 млрд. доларів США.

У квітні 2022 р. лише третина вітчизняних компаній (28%), що входять до складу Європейської Бізнес Асоціації, працювали в повному обсязі. Водночас, більшість з них, а саме 68% працювали частково або з певними обмеженнями, зокрема: «майже половина, а саме 47% компаній обмежили географію своєї діяльності, 21% перейшли в онлайн-режим, а 19% були змушені закрити частину офісів, торгових точок чи відділень» [2]. З тих компаній, що з початком війни призупинили свою роботу, 14% компаній у квітні її або повністю, або частково відновили, а 4% взагалі не

працювало, що на 15% менше, порівняно з початком березня.

Сьогодні, частково оговтавшись від шоку початку війни, «український бізнес намагається вийти з survival mode – відновлюватись, масштабуватись, трансформуватись. Багато компаній пережили своєрідний reset та майже повернулись на первинний етап розвитку» [3].

За результатами дослідження, яке проведене в Європейській Бізнес Асоціації, після 100 днів повномасштабного вторгнення Росії в Україну вже «майже половина компаній (47%) наразі вже працює в повному обсязі... Ще половина працює з певними обмеженнями, наприклад, перейшли в онлайн, закрили певні відділення чи обмежили географію. І тільки 3% компаній зазначили, що не працюють взагалі» [4].

Про поступове відновлення бізнесу, яке розпочалося у квітні, свідчить і той факт, що, згідно повідомлення Міністерства цифрової трансформації, за три місяці воєнних дій було зареєстровано 31266 підприємств, з яких 26 386 – ФОП, що приблизно складає 54% від аналогічного періоду до війни. Загалом за період відновлення темпи реєстрації нового бізнесу порівняно з аналогічним періодом 2020 р. склали 85%, а 2021 р. – 63%, демонструючи позитивну динаміку щомісячного зростання кількості новозареєстрованих економічних суб'єктів.

На думку С. Михайловської, «відновлення навіть базової роботи компаній зараз є дуже складним завданням в умовах розірваних виробничих та логістичних ланцюжків, фізичної та матеріальної шкоди, заподіяної активам бізнесу, масовому виїзду людей за кордон» [5]. За результатами дослідження, яке проведене Центром розвитку інновацій спільно з Офісом з розвитку підприємництва та експорту й національним проектом Дія.Бізнес спільно з Advanter Group у період 20.07–1.08.2022 р. [6], значними перепонами відновленню малого та середнього бізнесу, на думку його представників, є такі макро- та мікрофактори:

- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку;
- непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку;
- непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу;
- відсутність достатнього капіталу;
- недоступність кредитних коштів;
- клієнти (або роздрібні мережі) не розраховуються (вчасно або в принципі).

Водночас, у дослідженні зазначається, що вагомість проблем, які пов'язані з логістикою (фактор «зруйнованість ланцюгів постачання»), значно зменшилась, що підтверджується суттєвим зниженням значення цього фактора: з 22% до липня, до 16% у липні.

У цьому ракурсі сьогодні бізнесу слід, на наш погляд, приймати ефективні управлінські рішення у ракурсі розв'язання конкретних завдань з формування стратегічної поведінки компаній, виконання яких можна умовно розділити на такі три послідовні етапи:

- 1) по-перше, вижити, втримати бізнес «на плаву»;
- 2) по-друге, відновитись, адаптуватись до нових реалій, акумулювавши для цього всі можливі сили та ресурси;
- 3) по-третє, закласти підвалини для оновлення та успішного розвитку в майбутньому (див. рис. 1).

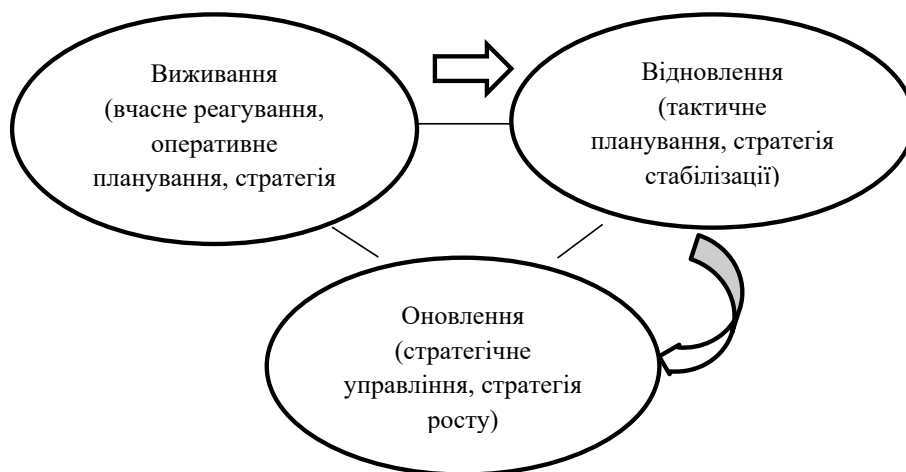


Рис. 1. Стратегічна поведінка компанії в умовах війни і повосенний період

Джерело: побудовано автором

Як слушно вважають певні науковці, «...успіхи на економічному фронті значною мірою залежать від спроможності управлінців різних рівнів сформувати адекватні стратегічні плани та забезпечити ефективність їх практичної реалізації, включаючи своєчасне виконання окреслених прикладних завдань» [7]. У контексті цієї думки, можна стверджувати, що успіх у вирішенні цих завдань безпосередньо залежить від типу стратегічної поведінки, яку обере кожна конкретна компанія.

Згідно системного підходу, елементами стратегічної поведінки компанії є такі:

1. Стратегія як орієнтер розвитку, який приймається і підтримується всіма елементами економічної системи і визначає правила поведінки останньої.

2. Керуюча підсистема, спрямована на організацію економічної діяльності в світлі прийнятої стратегії.

3. Людський потенціал як керована підсистема і одночасно сукупність ресурсів, здатних реалізувати стратегію у мінливому середовищі.

4. Технології, адекватні рішення стратегічних економічних завдань (управлінські, організаційні, виробничі, маркетингові і т.д.) [8].

Наявність ефективної стратегії бізнесу має вирішальне значення для забезпечення його виживання, подальшої життєдіяльності, оновлення та розвитку в довгостроковій перспективі. Особливо важливим це є в ситуації, якщо підприємець або компанія має на меті залучити кошти із зовнішніх джерел, зокрема гранти та кредити. Зокрема, з 1 липня 2022 р. стартувала програма «Робота» в межах якої через додаток «Дія» можна подати заявку на безповоротний грант для власної справи.

Ключовим для вищого керівництва компанії є прийняття таких стратегічних рішень, які приведуть її до оновленого майбутнього стану. Звідси стратегія компанії має відповідати основним її цілям на кожному з трьох етапів, відображати те, що потрібно бізнесу для роботи, а успіх її реалізації визначатиметься «деревом рішень», що зосереджене на тому, як, урахувавши ситуацію, ефективно протистояти основним викликам, відновити роботу та ефективно функціонувати.

Програма реалізації стратегії складатиметься з кроків та заходів з відновлення критично важливих бізнес-функцій та їх реінжинірингу, що має привести до оновлення компанії в майбутньому.

Сьогодні, коли на території України ведуться активні бойові дії, вагомим умовою виживання бізнесу є розроблення стратегії скорочення в одному з її альтернативних варіантів, а саме: переорієнтація, економія витрат, часткова ліквідація, ліквідація. На наш погляд, стратегічні рішення компанії на цьому етапі перш за все повинні стосуватися питань збереження капіталу і раціоналізації або зменшення витрат. Наприклад, для збереження капіталу шляхом раціоналізації витрат можна здійснити «вихід на нову географію в обмін на зміцнення існуючих ринків і реалізацію плану розвитку продукту», а для їх зменшення – «скорочення витрат на маркетинг і консалтинг» [9].

Окрім цього, як основні шляхи виживання бізнесу та вектори його відновлення Є. Бадах пропонує вважати такі [10]:

1) подбати про працівників: організувати умови для комфортної роботи, забезпечити працівників усім необхідним, використовувати для віддаленої роботи та організації праці нові технології, налаштувати внутрішні комунікації тощо;

2) сприймати скорочення штатів як останній крок: розширювати або змінювати перелік завдань, залучати працівників до виконання інших важливих функцій тощо;

3) переорієнтуйтеся на інші ринки за можливістю: налагоджувати тісні партнерські зв'язки з іншими компаніями шляхом створення спільних продуктів чи послуг, нарощувати присутність на закордонних ринках тощо;

4) використовувати зв'язки: організувати спільно з партнерами різні активності (наприклад, збір коштів), залучати їх до запуску нових та підтримки поточних проєктів, поширення інформації про компанію тощо.

Слід зазначити, що з частковою або повною зміною потреб і пріоритетів споживачів необхідністю має стати пошук нових споживчих аудиторій задля найбільш повного задоволення їхніх запитів. В умовах, коли важливим є підтримка національного виробника,

виявлення таких аудиторій має двобічний корисний ефект: і для виробника, і для споживача. Для правильного визначення цих споживчих аудиторій доцільно проаналізувати ситуацію, що склалася на ринку.

Наступним після виживання етапом умовно можна вважати етап відновлення бізнесу, що передбачатиме реалізацію стратегії його стабілізації, оскільки відбулось значне погіршення базових показників діяльності компанії, а також повну чи часткову зміну його конфігурації, побудову нових операційних моделей, які відповідатимуть новій реальності. На цьому етапі доцільно формувати чітку програму заходів з відновлення бізнесу, застосовувати методи та технології управління бізнесом, що були успішно використані на етапі виживання, а також інші, зокрема ті, що стосуються розширення клієнтської бази, налагодження логістики та ефективних зовнішніх і внутрішніх комунікацій, виходу на нові ринки або розширення вже існуючих, побудови міцних відносин з партнерами, використання нових технологій для організації виробництва і праці тощо.

Слід зазначити, що чітко розділяти стратегії скорочення та стабілізації у сенсі термінів та заходів з їх реалізації а також у розрізі їх приналежності конкретному етапу не доцільно. Це залежатиме від низки факторів, до яких віднесемо, зокрема, такі:

- 1) фокус бізнесу та продукт;
- 2) фінансові резерви та фінансова стійкість;
- 3) логістика та ланцюги постачання;
- 4) місцезнаходження та умови, в яких опинився бізнес з початком війни тощо.

Так, зокрема, компанія, що працює на території, де не ведуться активні бойові дії, володіючи позитивним набором цих факторів, має усі шанси у короткий термін оговтатись від шоку початку війни та швидко відновити довоєнні обсяги виробництва. Тому цей період може бути відносно короткостроковим. Також не можна стверджувати, що бізнес, у якого набір факторів є протилежним, із закінченням війни опе-

ративно почне реалізовувати стратегію стабілізації. Ймовірно, ще впродовж певного періоду він і надалі вирішуватиме завдання з його виживання. Проте, можна стверджувати, що вже на етапі виживання доцільно закладати підвалини відновлення бізнесу, а його успішне оновлення в майбутньому стане результатом ефективної стратегічної поведінки на перших двох етапах. Також слід зазначити, що можливим є варіант реалізації комбінованої стратегії з включенням елементів стратегій виживання й стабілізації, що за певної комбінації факторів дасть позитивний синергетичний ефект.

Третій, заключний етап – етап оновлення – це довготривалий період, впродовж якого в компанії у межах стратегії росту (інтенсивного росту, інтегративного росту, диверсифікації) слід реалізувати певні стратегічні зміни, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси та оновити модель бізнесу. На цьому етапі також доцільно використовувати успішну практику з попередніх двох етапів, а також інші методи та технології, що відповідатимуть вибраній до реалізації стратегії росту. Водночас, слід зазначити, що ідентифікування цього етапу як третього і заключного є умовним, оскільки підвалини оновлення закладатимуться на етапах виживання та відновлення.

Висновки. Отже, вітчизняний бізнес на економічному фронті вистояв та отримує певні перемоги, демонструючи сьогодні значну активність не лише до виживання, а й до відновлення, що відкриває перспективи його оновлення та розвитку в майбутньому.

У роботі подано характеристику стратегічної поведінки вітчизняних компаній в умовах війни та в повоєнний період. Вибір альтернативи стратегічної поведінки компанії та обґрунтування стратегії бізнесу є одним з ключових чинників її успіху на етапах виживання, відновлення та оновлення.

Для реалізації стратегій бізнесу необхідним є формування ефективних функціональних стратегій, що і стане вектором подальших наукових розвідок.

Список використаних джерел:

1. Казюка Н. П., Шекета Є. Ю. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 255–264. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648> (дата звернення: 28.07.2022).
2. Третина компаній Європейської Бізнес Асоціації вже повноцінно працюють. Офіційний веб-сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/tretyna-kompanij-yevropejskoyi-biznes-asotsiatsiyi-vzhe-povnotsinno-pratsuyuyut/> (дата звернення: 29.07.2022).
3. Подоляко В. Як B2B-компаніям зберегти клієнтів та вийти на нові ринки в умовах війни? Кейс Belkins. *Forbes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/yak-b2b-kompaniyam-zberegti-klientiv-ta-viyti-na-novi-rinki-v-umovakh-viyni-keys-belkins-31052022-6243> (дата звернення: 28.07.2022).
4. Дерев'яно А. 100 днів війни для українського бізнесу. Офіційний веб-сайт Європейської Бізнес Асоціації. 2022. URL: <https://eba.com.ua/100-dniv-viyni-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 29.07.2022).
5. Михайловська С. Як держава може допомогти бізнесу. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/8/690156/> (дата звернення: 18.08.2022).
6. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/> (дата звернення: 29.08.2022).
7. Борщевський В., Куропас І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. Громадська організація «Громадський простір». 2022. URL: <http://surl.li/cdvgi> (дата звернення: 18.08.2022).
8. Мікловда В., Кубіній В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. Вип. № 1 (22). С. 153–165. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25768> (дата звернення: 18.08.2022).
9. Villiers P. How business leaders can ride out the stormy markets. *Forbes*. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/14/how-business-leaders-can-ride-out-the-stormy-markets/?sh=52a2c1f61628> (дата звернення: 18.08.2022).
10. Бадах Є. 4 поради для бізнесу під час війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448/> (дата звернення: 30.07.2022).

References:

1. Kazjuka N. P., Sheketa Je. Ju. (2022) Naprjamy ta rezervy povojennogho vidnovlennja ekonomiky Ukrainy [Directions and reserves of the post-war economic recovery of Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 18(2), pp. 255–264. Available at: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648> (accessed 28 July 2022).
2. Tretyna kompanii Yevropeiskoi Biznes Asotsiatsii vzhe povnotsinno pratsiuiut [One-third of the EBA companies are already fully operational]. Ofitsiyni veb-sait Yevropeiskoi Biznes Asotsiatsii. Available at: <https://eba.com.ua/tretyna-kompanij-yevropejskoyi-biznes-asotsiatsiyi-vzhe-povnotsinno-pratsyuyut/> (accessed 29 July 2022).
3. Podoliako V. (2022) Yak B2B-kompaniiam zberehty kliientiv ta vyty na novi rynky v umovakh viiny? Keis Belkins [How can B2B companies retain customers and enter new markets during the war? Belkins Case]. Forbes. Available at: <https://forbes.ua/company/yak-b2b-kompaniyam-zberegti-kliientiv-ta-viyti-na-novi-rinki-v-umovakh-viyni-keys-belkins-31052022-6243> (accessed 28 July 2022).
4. Derevianko A. (2022) 100 dniv viiny dla ukrainskoho biznesu [100 days of war for Ukrainian business]. Ofitsiyni veb-sait Yevropeiskoi Biznes Asotsiatsii. Available at: <https://eba.com.ua/100-dniv-vijny-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (accessed 29 July 2022).
5. Mykhailovska S. (2022) Yak derzhava mozhe dopomohty biznesu [How can the government help business]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/8/690156/> (accessed 18 August 2022).
6. Kliuchovi rezultaty doslidzhennia stanu ta potreb ukrainskoho biznesu [Key results of the study of the state and needs of Ukrainian business]. Available at: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/> (accessed 29 August 2022).
7. Borshechivsky V., Kuropas I., Mykyta O. (2022) Ekonomika viiny ta povoienni ekonomichni rozvytok Ukrainy: problemy, priorytety, zavdannia [The economy of war and postwar economic development of Ukraine: problems, priorities, objectives]. Hromadska orhanizatsiia «Hromadskyi prostir». Available at: <http://surl.li/cdvgi> (accessed 18 August 2022).
8. Miklovda V., Kubinii V. (2019) Stratehichna povedinka ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii [Strategic behavior of economic systems in the conditions of globalization]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist*, vol. 1 (22), pp. 153–165. Available at: <http://surl.li/cdvgi> (accessed 18 August 2022).
9. Villiers P. (2022) How business leaders can ride out the stormy markets. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/14/how-business-leaders-can-ride-out-the-stormy-markets/?sh=52a2c1f61628> (accessed 18 August 2022).
10. Badakh Ye. (2022) 4 porady dla biznesu pid chas viiny [4 advice for business during wartime]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448/> (accessed 30 July 2022).