

УДК 005.2:352/353

Сич Тетяна Володимирівна

*доктор педагогічних наук, професор,
завідувачка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Sych Tetiana

*Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor at the Department of Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0000-0003-0230-3374*

Терент'єва Ольга Леонідівна

*кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Terentieva Olha

*Candidate of Public Administration Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0009-0006-9539-8454*

Саєнко Ольга Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Saienko Olga

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of
Department of Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0000-0001-9438-0304*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11536

СУЧАСНІ ТRENДИ ТА МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІСЦЕВИЙ ВИМІРИ

MODERN TRENDS AND MECHANISMS OF STRATEGIC MANAGEMENT: REGIONAL AND LOCAL DIMENSIONS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальних викликів, технологічних змін і зростання конкурентного середовища стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку. Для України, яка проходить етап відновлення та трансформації, важливо формувати адаптивні моделі управління на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Метою статті є визначення сучасних трендів і механізмів стратегічного управління у публічному секторі, що сприяють сталому розвитку регіонів та підвищенню ефективності управлінських процесів у сучасних умовах.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів. Використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, синтезу та логічного узагальнення. Особливу увагу приділено оцінці практик стратегічного планування у контексті цифрової економіки та публічного управління.

Результати. Виявлено, що сучасні тренди стратегічного управління охоплюють цифровізацію управлінських процесів (використання Big Data, AI, блокчейну), розвиток гнучких (agile) стратегій, інтеграцію принципів сталого розвитку (ESG-підходів), інноваційність, людиноцентричність та багаторівневе стратегічне планування. Показано, що ефективне стратегічне управління у регіонах ґрунтується на партнерстві між владою, бізнесом і громадянськістю, використанні сучасних інструментів – агенцій розвитку, кластеризації, цифрових платформ моніторингу.

Перспективи. Подальший розвиток стратегічного управління в Україні передбачає створення єдиної цифрової екосистеми стратегічного планування, посилення аналітичної підтримки управлінських рішень, розвиток лідерських компетентностей та інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Ключові слова: стратегічне управління, регіональний розвиток, цифровізація, сталий розвиток, публічне управління, інновації, стратегічне планування.

Summary. Introduction. In the modern environment of global challenges, technological change, and increasing competition, strategic management has become a key tool for ensuring sustainable development. For Ukraine, which is undergoing a stage of recovery and transformation, it is essential to form adaptive management models at the national, regional, and local levels.

Purpose. The purpose of the article is to identify current trends and mechanisms of strategic management in the public sector that contribute to the sustainable development of regions and enhance the efficiency of management processes under modern conditions.

Materials and Methods. The study is based on an analysis of the scientific works of domestic and foreign authors. The research employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, synthesis, and logical reasoning. Special attention is given to assessing strategic planning practices in the context of the digital economy and public administration.

Results. The study identifies that current trends in strategic management include the digitalization of management processes (use of Big Data, AI, and blockchain), the development of flexible (agile) strategies, the integration of sustainable development principles (ESG approaches), innovation, human-centeredness, and multi-level strategic planning. It is shown that effective regional strategic management relies on partnerships between government, business, and civil society and utilizes modern tools such as development agencies, economic clustering, and digital monitoring platforms.

Discussion. Further development of strategic management in Ukraine involves creating a unified digital ecosystem for strategic planning, strengthening the analytical support of managerial decisions, developing leadership competencies, and enhancing the institutional capacity of local self-government.

Key words: strategic management, regional development, digitalization, sustainable development, public administration, innovation, strategic planning.

Постановка проблеми. Стан соціально-економічного розвитку України зумовлює необхідність удосконалення системи стратегічного управління як на національному, так і на регіональному рівнях. Впровадження децентралізаційної реформи активізувало процеси стратегічного планування у територіальних громадах, що потребує нових підходів до визначення пріоритетів розвитку, ефективного використання ресурсів і залучення стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління широко висвітлене у сучасній науковій та прикладній літературі. У роботах найвідомішого розробника стратегічного підходу в управлінні, Г. Мінцберга (H. Mintzberg) [7], наголошується на багатогранності стратегічного управління та необхідності поєднання класичних і новітніх підходів. Його концепція «п'яти Р стратегій» (plan, pattern, position, perspective, ploy) дозволяє розглядати стратегію з різних кутів зору. Науковці Р. Каплан (R. Kaplan), Д. Нортон (D. Norton) [6] вказують на ефективність використання балансованої системи показників (BSC) як інструменту контролю реалізації стратегії. Цей підхід дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й якість управління знаннями, розвиток персоналу та рівень задоволення стейкхолдерів. Сучасні дослідження у сфері стратегічного управління підтверджують зростаючу роль цифровізації та інноваційності. Зокрема, Г. Джонсон (G. Johnson) і К. Скулз (K. Scholes) [5] розглядають стратегічний менеджмент у контексті цифрової економіки, де особливу увагу приділено трансформації бізнес-моделей під впливом інформаційних технологій.

В українських дослідженнях Білик О., Майстренко К. [1], Сментина Н., Фіалковська А. [2] наголошується на специфіці впровадження стратегічного управління в умовах невизначеності та нестабільності в публічному секторі в Україні. Автори підкреслюють роль керівництва в адаптації стратегічного планування до змін та значення лідерських компетентностей щодо до стратегічного мислення та прийняття рішень в умовах невизначеності. Федик М. підкреслює важливість гнучкості та адаптивності стратегій у складних соціальних та економічних умовах війни [3]. Шостак В. акцентує увагу на використанні інноваційних HR-механізмів у публічному секторі, включаючи цифрові системи, e-learning і HR-аналітику [4]. Механізм багаторівневого стратегічного планування для досягнення Цілей сталого розвитку (SDG) пропонують Орел Ю., Кулинич О., Дзюба Х., Красностанова Н. Бахаєв Р. [9]. Отже, сучасні джерела демонструють, що стратегічне управ-

ління поступово змінюється й вимагає ретельного вивчення відповідно соціальних, економічних та політичних перетворень в Україні з урахуванням викликів воєнного стану.

Мета статті — розглянути сучасні тренди та механізми стратегічного управління у публічному секторі на регіональному й місцевому вимірі, які сприятимуть розвитку країни у сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у сфері стратегічного управління. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного аналізу й узагальнення для розкриття сутності проблеми, трендів та викликів стратегічного управління на регіональному й місцевому рівнях; аналіз та синтез для визначення перспективи розвитку стратегічного управління та логічне узагальнення результатів для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління визначається як комплексний процес розробки, реалізації та оцінки стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і забезпечення довготривалого розвитку організації. Основні його функції: стратегічний аналіз, прогнозування, формування цілей, розробку альтернативних стратегій, контроль та оцінку результатів.

Стратегічне управління на рівні регіонів ґрунтується на принципах системності, прогнозування, інклюзивності та партнерства. Сучасні концепції управління передбачають інтеграцію економічних, соціальних і екологічних факторів розвитку, що відповідає принципам сталого розвитку та політики ЄС щодо регіональної згуртованості. Стратегічне управління у публічному секторі поступово переходить від класичної моделі планування до інтегрованої системи, де головну роль відіграють інновації, гнучкість, цифровізація та орієнтація на людину.

Умови невизначеності зумовлюють необхідність безперервного навчання та професійного розвитку як керівників, так і працівників. Важливо інвестувати в підвищення кваліфікації команди, організовуючи навчальні програми та тренінги, що сприятимуть зміцненню експертності й здатності адаптуватися до змін. Слід усвідомлювати, що невизначеність є постійним чинником, який потребує регулярного моніторингу, аналізу та коригування стратегій. Гнучкість, інноваційність і відкритий діалог із зацікавленими сторонами виступають ключовими передумовами успіху в адаптації стратегічного планування до трансформацій у системі публічного управління України. Регулярний перегляд стратегії дає змогу оцінити її ефективність і відповідність поточним умовам. За потреби слід коригувати стратегічні цілі та плани дій, адаптуючи їх до нових викликів і відкритих можливостей. М. Федик [3] підкреслює важливість в умовах кризи таких концепцій як теорія динамічних здібностей,

теорія комплексних адаптивних систем, стратегічної аналітики, які ґрунтуються на важливості гнучкості й швидкості реагування на зміни.

Реалізація принципів сталого розвитку потребує ефективної системи публічного управління, що базується на чіткому розподілі повноважень між різними рівнями влади та залученні громадськості до процесів прийняття рішень. Повноваження місцевих органів влади розширилися внаслідок процесів децентралізації, що супроводжується підвищенням рівня їхньої відповідальності — зокрема, перед майбутніми поколіннями. У цьому контексті органи місцевого самоврядування вже сьогодні стоять перед завданням зміцнення стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів, водночас формуючи стабільні фінансові джерела для сталого розвитку громад.

Орел Ю. на основі вивчення теорії та практики стратегічного планування на різних рівнях управління зазначає, що стратегічне планування на місцевому рівні є вирішальним інструментом для визначення напрямку розвитку громади та забезпечення сталого зростання. Ця система розроблена для підвищення конкурентоспроможності місцевих громад шляхом адаптації до змін та ефективного використання ресурсів. Існування затвердженої програми соціально-економічного розвитку є однією з головних вимог для отримання додаткового фінансування з державного бюджету та інших джерел [9].

Співпраця з іншими організаціями та стейкхолдерами стає важливою складовою стратегічного управління. Варто налагоджувати партнерські відносини з громадськими організаціями, бізнесом, науковими установами та іншими учасниками сфери публічного управління. Реалізація спільних проєктів і обмін інформацією сприятимуть залученню додаткових ресурсів і знань, необхідних для ефектної адаптації та вдосконалення стратегії.

Цифровізація, AI, блокчейн — не окремі технології, а стратегічні драйвери, які формують нові управлінські парадигми. Здатність до гнучкого використання цифрових технологій для пом'якшення негативних наслідків кризи й мінімізації негативних наслідків війни та внутрішньої нестабільності є однією з найважливіших умов розвитку та стабілізації країни. Перехід України до електронного урядування відкриває можливості для модернізації адміністративних процесів та покращення державних послуг.

Проте, на основі статистичного аналізу розвитку цифровізації, Міністерство цифрової трансформації сформувало ключові напрями розвитку: сфера кібербезпеки, охорони здоров'я, цивільного захисту тощо [4].

Використання досвіду ЄС та сприяння співпраці з приватним та академічним секторами може підвищити ефективність системи та інновації. Пріоритетність залучення громадян, подолання цифрової нерівності та розподіл ресурсів мають вирішальне значення для успішної цифрової трансформації.

Завдяки стратегічним інвестиціям та міжнародній співпраці Україна може реалізувати всі переваги електронного урядування, сприяючи прозорості, ефективності та інклюзивності в управлінні.

У країнах Європейського Союзу стратегічне управління зазнало суттєвої трансформації під впливом процесів децентралізації, цифровізації та переходу до принципів «good governance». Основні тенденції можна узагальнити у кількох ключових напрямках:

1. *Орієнтація на результативність і вимірність управлінських рішень.* Європейські країни впроваджують системи стратегічного планування, що базуються на принципі *performance-based management* — управління за результатами. Наприклад, у Фінляндії та Нідерландах державні програми оцінюються за чіткими індикаторами ефективності, що дозволяє підвищити прозорість і підзвітність влади [8].

2. *Інтеграція цифрових технологій у стратегічне планування.* Цифрова трансформація стала центральним елементом управлінських стратегій більшості країн ЄС. У Польщі, Естонії, Данії створені єдині цифрові екосистеми управління публічними послугами (*e-Government ecosystems*), які забезпечують оперативний доступ до даних і підвищують якість рішень на всіх рівнях [8].

3. *Партнерське управління та стейкхолдерська взаємодія.* У Німеччині, Франції та Швеції поширено модель *collaborative governance* — співуправління, що передбачає активне залучення бізнесу,

громадських організацій і наукової спільноти до вироблення стратегій розвитку. Такий підхід забезпечує ширше представлення інтересів і підвищує рівень довіри до державних рішень [10].

4. *Стійкість і адаптивність стратегічного управління.* Після кризи 2008 року, пандемії COVID-19 і енергетичних викликів, країни ЄС зробили акцент на *resilience governance* — управлінні, здатному адаптуватися до непередбачуваних обставин. Наприклад, у Німеччині та Франції розроблені національні стратегії стійкості, що передбачають механізми швидкого реагування на економічні й соціальні зміни [8].

5. *Розвиток кадрового потенціалу публічної служби.* ЄС активно впроваджує компетентнісні моделі управління персоналом, орієнтовані на розвиток лідерства, аналітичного мислення та цифрових навичок державних службовців. Програми Європейського інституту державного управління (EIPA) підтримують обмін досвідом між країнами-членами [10].

Отже, сучасні тренди стратегічного управління в ЄС зосереджені на поєднанні інноваційних технологій, партнерських підходів і гнучких управлінських механізмів, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічного управління.

Аналіз наукових досліджень дозволяє визначити наступні тренди у сфері стратегічного управління:

- *Цифровізація управлінських процесів* — використання технологій Big Data, штучного інтелекту,

Таблиця 1

Порівняння підходів до стратегічного управління у країнах ЄС

Країна	Ключові напрями стратегічного управління	Особливості цифрової трансформації	Механізми залучення стейкхолдерів	Розвиток кадрового потенціалу
Естонія	Орієнтація на відкритість, прозорість, інновації	Повна інтеграція державних послуг у платформу <i>e-Estonia</i> ; єдиний цифровий ідентифікатор для громадян	Активна участь громадян через онлайн-платформи <i>Rahvaalgatus.ee</i>	Постійне навчання цифровим навичкам держслужбовців через E-Governance Academy
Німеччина	Децентралізоване стратегічне планування з елементами стійкого розвитку	Програма <i>Digital Agenda 2030</i> спрямована на модернізацію публічного сектору	Партнерство з бізнесом і НУО у межах <i>GovTech Alliance</i>	Підвищення цифрової грамотності через <i>Bundesakademie für öffentliche Verwaltung</i>
Польща	Управління за результатами (<i>performance management</i>)	Розвиток єдиної системи цифрових послуг <i>Gov.pl</i> та HRMIS	Публічні консультації через онлайн-платформи Міністерства цифровізації	Компетентнісна модель у державній службі, підтримана OECD
Франція	Модель адаптивного стратегічного управління (<i>resilience governance</i>)	Стратегія <i>France Numérique 2030</i> спрямована на цифрову інклюзію	Громадські ради при міністерствах, механізми участі через <i>consultation.gouv.fr</i>	Національна школа управління (ENA) реалізує програми інноваційного лідерства
Данія	Управління на основі відкритих даних та інновацій	<i>Digital Strategy 2022–2025</i> — інтеграція штучного інтелекту в держпослуги	Співуправління з муніципалітетами, консультації громад	Програми <i>Digital Leadership</i> для управління публічного сектору

Джерело: розроблено автором за джерелом [8]

блокчейну та систем бізнес-аналітики для підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, впровадження електронних платформ стратегічного моніторингу.

- *Гнучкі (agile) стратегії* — перехід від жорстких довгострокових планів до гнучких моделей управління, що дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку.
- *Сталий розвиток та ESG-підходи* — включення екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегічні документи.
- *Інноваційність* — розвиток стратегій, спрямованих на створення послуг та бізнес-моделей, «смарт-спеціалізацію» регіонів; розвиток публічно-приватного партнерства як механізму реалізації стратегій;
- *Людиноцентричність* — зростаюче значення управлінської культури, формування компетентностей персоналу та розвитку лідерства, участь громадян у стратегічному плануванні через електронні консультації, бюджети участі, хакатони розвитку;
- *Багаторівневе стратегічне планування* є необхідною умовою для досягнення Цілей сталого розвитку в державному управлінні. Підвищується значущість діяльності місцевих органів влади, які дедалі активніше застосовують інструменти проектного менеджменту, програмно-цільового підходу, індикативного планування. До дієвих механізмів належать: створення агенцій регіонального розвитку; запровадження електронних систем стратегічного моніторингу; кластеризація економіки громад; координація дій між громадами через міжмуніципальне співробітництво.

Перспективним напрямом є посилення інтеграції стратегічного управління з цифровими тех-

нологіями, розвиток антикризового менеджменту та управлінської культури, яка сприяє інноваційності й довірі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стратегічне управління у XXI столітті еволюціонує від класичних підходів до сучасних моделей, заснованих на інноваціях, цифрових технологіях та сталому розвитку. Його успішна реалізація залежить від поєднання традиційних методів аналізу з новими гнучкими інструментами, які забезпечують адаптивність до викликів глобалізованого світу.

Країни ЄС демонструють тенденцію до поєднання цифрових інновацій і принципів good governance, що забезпечує гнучкість і стійкість систем публічного управління. Ключовими факторами успіху є: централізовані або інтегровані цифрові платформи управління; постійне навчання персоналу; активна участь громадськості у стратегічному плануванні; адаптивність до соціально-економічних змін.

Таким чином, сучасні тренди стратегічного управління формують нову управлінську парадигму, орієнтовану на розвиток людського капіталу, інновацій та суспільної відповідальності й вимагають переходу від декларативного планування до результативного менеджменту, орієнтованого на досягнення конкретних показників розвитку з використанням сучасних механізмів планування на основі цифрових технологій. Регіональний і місцевий виміри стратегічного управління мають стати основою формування конкурентоспроможних територій та сталого розвитку громад.

Перспективи подальшого розвитку стратегічного управління полягають у: створенні єдиної цифрової екосистеми стратегічного планування; розширенні партнерства між владою, бізнесом і громадськістю; посиленні аналітичної складової стратегічних рішень.

Література

1. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Вип. 2 (68). С. 101–104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14)
2. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку. Навч. посіб. 2019 р. С. 244
3. Федик М. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. (3–4). С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>
4. Шостак В. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. *Філософія та управління*. 2024. (2). С. 21–30. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03>
5. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Harlow: Pearson Education, 2017. 824 p.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 480 p.
7. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York, 2005. 407 p.
8. National Digital Decade strategic roadmaps. *European Commission*. 2025. ULR: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/national-strategic-roadmaps?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.10.2025)

9. Orel Y., Kulinich O., Dziuba H., Krasnostanova N., Bakhaiev R. Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration. *International Journal of Technology*. 2025. Vol. 16, No. 4. P. 1104–1123. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i4.7595>

10. Sørensen E., Torfing J. Collaborative Innovation in the Public Sector: An Analytical Framework. Roskilde Universitet. 2010. <http://www.ruc.dk/institutter/isg/forskningen/centre-netvaerk-samarbejder/clips/workingpapers/> (дата звернення: 10.10.2025)

References

1. Maistrenko K., Bilyk O. (2023). Stratehichne planuvannia v umovakh nevyznachenosti: adaptatsiia do zmin u publichnomu sektori v Ukraini [Strategic Planning in Conditions of Uncertainty: Adaptation to Changes in the Public Sector in Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, Vyp. 2 (68), 101–104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14) [in Ukrainian].

2. Smentyna N. V., Fialkovska A. A. (2019). Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku [Strategic Planning of Local Development]. *Navch. posib*. S. 244 [in Ukrainian].

3. Fedyk M. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh kryzy: adaptivni stratehii dlia zabezpechennia stiikosti biznesu v povoiennii Ukraini [Strategic Management in Times of Crisis: Adaptive Strategies for Ensuring Business Resilience in Post-War Ukraine]. *Filosofia ta upravlinnia*, (3–4), 62–69. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08> [in Ukrainian].

4. Shostak V. (2024). Innovatsii v upravlinni liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy [Innovations in Human Resource Management in the Public Sector of Ukraine]. *Filosofia ta upravlinnia*, (2), 21–30. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03> [in Ukrainian].

5. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Harlow: Pearson Education. 824 p.

6. Kaplan R. S., Norton D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. 480 p.

7. Mintzberg H., Ahlstrand B., & Lampel J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York. 407 p.

8. National Digital Decade strategic roadmaps. (2025). *European Commission*. ULR: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/national-strategic-roadmaps?utm_source=chatgpt.com

9. Orel Y., Kulinich O., Dziuba H., Krasnostanova N., Bakhaiev R. (2025). Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration. *International Journal of Technology*, vol. 16, no. 4, pp. 1104–1123. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i4.7595>

10. Sørensen E., Torfing J. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector: An Analytical Framework. Roskilde Universitet. <http://www.ruc.dk/institutter/isg/forskningen/centre-netvaerk-samarbejder/clips/workingpapers/>

Стаття надійшла до редакції 27.10.2025