

УДК 351:004.738.5(474)(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-4-5>**Люстей Віктор Олегович**

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки

ННІ Публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID: 0009-0007-9860-3369

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ БАЛТІЙ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Стаття узагальнює досвід Латвії, Литви та Естонії, які після 1991 року використовували євроінтеграцію як каталізатор модернізації системи публічного управління і переходу від пострадянських моделей до стандартів ЄС. Показано, як виконання «копенгагенського пакета» та використання інструментів ЄС (PHARE, ISPA, SAPARD, Twinning, TAIEX) сприяли гармонізації законодавства, синхронізації реформ публічної служби, децентралізації, цифровізації адміністративних послуг, підвищенню прозорості державних закупівель та розвитку систем моніторингу результативності політик. У центрі аналізу – імплементація принципів належного врядування (прозорість, підзвітність, ефективність, орієнтація на громадянина) через інституційні, організаційні та технологічні інновації. Естонія демонструє ефект електронного урядування на базі X-Road, e-резидентства, цифрових ідентифікацій та дистанційного голосування; Литва – розвиток e-procurement, відкритих даних, цифрового адміністрування податків і сервісних центрів; Латвія – модель «єдиного вікна», портал Latvija.lv, електронний документообіг і впровадження сервісно орієнтованої логіки взаємодії з громадянами. Сукупно це зменшило корупційні ризики, скоротило витрати держави, підвищило довіру громадян і якість державних послуг. Релевантність досвіду країн Балтії для України обґрунтовується спільною пострадянською спадщиною, подібністю стартових інституційних викликів, стратегічною метою членства в ЄС. Водночас окреслено чинники, що ускладнюють пряме копіювання: більший масштаб держави, складніший адміністративно-територіальний устрій, наслідки воєнного конфлікту, відмінні політико-культурні та соціально-економічні умови. Методологічною рамкою виступають policy transfer і концепція європеїзації, які пояснюють адаптацію інститутів, процедур і культур управління до норм ЄС. Зроблено висновок, що контекстно чутливе та поетапне перенесення балтійських інновацій може прискорити післявоєнну трансформацію публічного управління в Україні за умови поєднання інструментів ЄС із внутрішніми інституційними змінами, розвитком людського капіталу та активною участю громадянського суспільства.

Ключові слова: країни Балтії, європейська інтеграція, цифрове урядування, децентралізація, публічні послуги, інноваційні підходи, післявоєнна відбудова, електронне урядування, антикорупційна політика.

Liustei V. O. Innovative approaches to public administration in Baltic States: experience for Ukraine

The article summarizes the experience of Latvia, Lithuania and Estonia, which after 1991 used European integration as a catalyst for the modernization of the public administration system and the transition from post-Soviet models to EU standards. It is shown how the implementation of the "Copenhagen package" and the use of EU instruments (PHARE, ISPA, SAPARD, Twinning, TAIEX) contributed to the harmonization of legislation, synchronization of public service reforms, decentralization, digitalization of administrative services, increased transparency of public procurement and the development of systems for monitoring the effectiveness of policies. The focus of the analysis is on the implementation of the principles of good governance (transparency, accountability, efficiency, citizen orientation) through institutional, organizational and technological innovations. Estonia demonstrates the effect of e-government based on X-Road, e-residency, digital identification and remote voting; Lithuania – the development of e-procurement, open data, digital tax administration and service centers; Latvia – a model of "single window", the Latvija.lv portal, electronic document management and the introduction of a service-oriented logic of interaction with citizens. Together, this has reduced corruption risks, reduced state spending, increased citizens' trust and the quality of public services. The relevance of the experience of the Baltic countries for Ukraine is justified by the common post-Soviet heritage, the similarity of the initial institutional challenges, and

© Люстей В. О., 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

the strategic goal of EU membership. At the same time, factors that complicate direct copying are outlined: a larger scale of the state, a more complex administrative and territorial structure, the consequences of the military conflict, different political, cultural and socio-economic conditions. The methodological framework is policy transfer and the concept of Europeanization, which explain the adaptation of institutions, procedures and management cultures to EU norms. It is concluded that a context-sensitive and phased transfer of Baltic innovations can accelerate the post-war transformation of public administration in Ukraine, provided that EU instruments are combined with domestic institutional changes, human capital development, and active participation of civil society.

Key words: *Baltic countries, European integration, digital governance, decentralization, anti-corruption policy.*

Вступ. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю прискорення гармонізації вітчизняного права з правом ЄС в умовах післявоєнної трансформації публічного управління України. Досвід Латвії, Литви й Естонії демонструє, що євроінтеграція працює як каталізатор комплексних реформ: професіоналізація та деполітизація держслужби, децентралізація повноважень, цифровізація послуг, прозорі закупівлі, системний моніторинг результативності. Інструменти ЄС (PHARE, ISPA, SAPARD, Twinning, TAIEХ) і впровадження принципів належного врядування дали вимірювані ефекти: зниження корупційних ризиків, економію адміністративних витрат, зростання довіри громадян.

Для України ця матриця релевантна, попри відмінності масштабу та наслідки війни. Теоретичні рамки policy transfer і європеїзації забезпечують адаптацію балтійських практик до нашого контексту без механічного копіювання з урахуванням безпекових обмежень і потреб відбудови.

Дослідження є своєчасним, адже поєднує досвід країн Балтії з українськими пріоритетами відновлення: інтеграція реєстрів і сервісів, поглиблення децентралізації, інституціалізація антикорупційних механізмів, відкриті дані й аналітика політик. Отримані висновки здатні слугувати дорожньою картою для уряду та донорів, узгоджуючи інвестиції у спроможність держави з вимогами членства в ЄС і потребами громадян під час післявоєнної відбудови.

Матеріали та методи. Серед українських дослідників європейського досвіду реформування публічного управління Ю. Гайдай [1] зосереджується на інструментах фінансування відбудови та досвіді структурних фондів ЄС, а М. Москалюк [2] аналізує шлях країн Балтії до ЄС і НАТО як приклад для України. Важливим орієнтиром також є «Термінологічний словник

з публічного управління», який формує єдине понятійне поле [3].

Зарубіжні дослідження розкривають ширший контекст. Р. Коман (R. Coman) та Е. Тульметс (E. Tulmets) [4] пояснюють механізми policy transfer та європеїзації, а А. Лорка (A. Lorca) [6] аналізує еволюцію копенгагенських критеріїв. Праці А. Гарді (A. Hardy) [5] та К. Німан-Меткалф (K. Nyman-Metcalf) [7] детально описують естонське e-government та цифрову дипломатію, тоді як OECD висвітлює литовський досвід у сфері прозорих закупівель [8].

Методологічну основу дослідження становлять системний підхід для розгляду публічного управління як цілісної багаторівневої системи; порівняльний та інституційний аналіз – для зіставлення української траєкторії реформ із балтійськими моделями; структурно-функціональний аналіз – для виявлення ролі інструментів політики у підвищенні результативності. Теоретичні рамки становлять policy transfer та європеїзація, що дозволяють описати запозичення і адаптацію практик. Використано нормативно-правовий аналіз (acquis ЄС, національні акти), кейс-метод (e-Estonia/X-Road, литовське e-procurement, латвійське «єдине вікно», українська «Дія»), контент-аналіз звітів ЄК, OECD і SIGMA та бенчмаркінг за показниками належного врядування. Для підвищення валідності застосовано методологічну тріангуляцію та елементи процес-трейсингу для простеження причинно-наслідкових зв'язків між інструментами ЄС і управлінськими результатами.

Результати. Після здобуття Незалежності у 1991 році Латвія, Литва та Естонія обрали європейський шлях розвитку, який полягав у поступовій інтеграції до європейських економічних, політичних та безпекових структур. Членство у Європейському Союзі було

визначене ключовим зовнішньополітичним пріоритетом цих країн. Офіційні заявки на вступ до ЄС подано у середині 1990-х років: Латвія та Естонія подали заявки в 1995 році, Литва – у 1996 році. Переговорний процес тривав близько семи років і завершився у 2002 році підписанням договору про вступ до Європейського Союзу на саміті у Копенгагені. У травні 2004 року країни Балтії разом з іншими країнами Центральної та Східної Європи офіційно приєдналися до ЄС [2, с. 172]. Перед вступом до ЄС країни мали імплементувати так званий «копенгагенський пакет реформ» [6, с. 13–14], що охоплював широкий спектр змін: від демократизації політичних інститутів до фундаментальних реформ публічного управління, включаючи модернізацію законодавства та впровадження прозорих механізмів управління.

Важливим чинником успішної інтеграції стало активне використання фінансових інструментів та технічної допомоги ЄС (наприклад, програми PHARE, ISPA та SAPARD) [1]. Завдяки підтримці ЄС Балтійські країни значно покращили інституційну спроможність органів публічної влади, запровадили сучасні технології управління, а також посилили взаємодію з громадянським суспільством. Інтеграція до Європейського Союзу створила потужний стимул для швидких і ефективних реформ системи публічного управління у країнах Балтії.

Одна з ключових вимог ЄС – впровадження принципів «належного врядування» (good governance), що включає прозорість, відповідальність, ефективність і відкритість публічних інституцій до громадськості. Відповідно до цього органи публічної влади країн Балтії були суттєво модернізовані з метою приведення їх у відповідність до загальноєвропейських стандартів управління. Найбільш відчутними змінами у сфері публічного управління стали:

- реформа системи публічної служби, яка стала більш прозорою, професійною та політично нейтральною;
- децентралізація публічних функцій із розширенням повноважень місцевого самоврядування та громад;
- запровадження електронного урядування

та цифрових платформ для надання публічних послуг;

- реформування механізмів контролю за публічними закупівлями та впровадження антикорупційних програм;
- створення системи моніторингу та оцінки ефективності роботи публічних установ відповідно до критеріїв ЄС [2, с. 174].

Найяскравішим прикладом впливу європейських стандартів стала Естонія, яка успішно впровадила модель електронного урядування на основі платформи X-Road [5]. Литва і Латвія зробили значний поступ у сферах прозорості публічних закупівель та управління публічними фінансами. В усіх країнах Балтії ці реформи дозволили суттєво знизити корупційні ризики, підвищити довіру громадян до органів влади та поліпшити якість надання публічних послуг.

Зазначені приклади свідчать, що впровадження європейських стандартів у сфері публічного управління у пострадянських умовах можливе за наявності політичної волі та послідовності реформ. Такий досвід є показовим для держав, які нині перебувають у процесі інституційної трансформації.

Країни Балтії мають низку спільних рис з Україною, які дозволяють розглядати їхній досвід як релевантний для українського контексту.

По-перше, це пострадянська спадщина, яка проявлялася в централізованій системі управління, низькій ефективності публічних інституцій та високому рівні корупції. По-друге, це необхідність швидких та системних реформ у зв'язку з прагненням інтегруватися до європейського простору.

Водночас існують і значні відмінності, які слід враховувати у разі адаптації досвіду країн Балтії до України: масштаб країни та складність адміністративно-територіального устрою України значно перевищують країни Балтії; вплив тривалого воєнного конфлікту в Україні, який суттєво ускладнює проведення реформ. Також ключовим чинником є й умови реформ: країни Балтії швидше перейшли до структурних змін і мали ширшу підтримку ЄС уже на ранніх етапах. Однак, незважаючи на ці відмінності, успішні приклади впровадження

європейських стандартів публічного управління в країнах Балтії залишаються важливим орієнтиром для реформ в Україні. Успішність цих трансформацій значною мірою зумовлена впровадженням інноваційних підходів до організації публічного управління. Саме інновації стали інструментом, який дозволив країнам регіону перейти від традиційних адміністративних моделей до більш гнучких, орієнтованих на громадянина систем управління.

Звертаючись до питання інновації у сфері публічного управління, важливо розглядати їх саме як комплекс нових ідей, методів, практик, процесів та технологій, які впроваджуються з метою підвищення ефективності, прозорості й адаптивності публічних інституцій до вимог суспільства.

У сучасній науковій літературі поняття інновацій охоплює не лише технологічні аспекти (електронне урядування, цифровізацію), але й організаційні, процесні та інституційні зміни (нові підходи до формування політики, нові моделі надання послуг, зміни у внутрішніх процедурах органів влади тощо) [3, с. 60].

Інновації мають кілька характерних ознак:

- новизна (впровадження не використовуваних раніше практик);
- створення додаткової суспільної цінності (покращення результатів для громадян);
- системність (інновація має інтегруватися у структуру органу влади та сприяти довгостроковим змінам);
- адаптивність до зовнішніх викликів (інновації як реакція на соціальні, економічні та політичні зміни).

Окремим важливим теоретичним напрямом для аналізу інновацій у контексті інтеграції до ЄС є теорія перенесення політик (policy transfer) та концепція європеїзації. Policy transfer – це процес, за якого ідеї, політики, практики чи адміністративні механізми однієї країни адаптуються іншою країною у власній системі управління.

Класична модель policy transfer передбачає кілька етапів:

- ідентифікацію проблеми; аналіз міжнародного досвіду (у цьому випадку досвід країн Балтії);
- вибір політик або практик для перенесення;

– адаптацію вибраних рішень до локального контексту;

– практичне впровадження та моніторинг результатів.

Концепція європеїзації передбачає процес адаптації національних інституцій, законодавства, практик і процедур до європейських норм і стандартів. Європеїзація впливає на публічне управління не лише через формальні вимоги, але й через зміну інституційної культури, підходів до управління та взаємодії з громадянським суспільством [4].

Сучасні європейські підходи до публічного управління тісно пов'язані з концепцією належного врядування (good governance). Ця концепція охоплює такі базові принципи, як:

- прозорість прийняття рішень;
- підзвітність органів влади перед громадянами;
- орієнтація на громадянина і його потреби;
- відкритість публічних даних;
- активна участь громадянського суспільства в управлінні.

Впровадження інновацій дозволяє втілювати ці принципи на практиці, забезпечуючи більш відкритий, ефективний і відповідальний апарат публічного управління.

Досвід країн Балтії демонструє, що саме завдяки комплексному впровадженню інноваційних підходів було досягнуто високих результатів у сфері належного врядування.

Естонія є однією з провідних країн Європейського Союзу у сфері цифрових інновацій та електронного врядування [7, с. 76]. За даними OECD, саме в Естонії вперше було впроваджено комплексну модель цифрової взаємодії між державою та громадянами на базі системи X-Road. Ця платформа забезпечує безпечний і швидкий обмін даними між інституціями та дозволяє громадянам отримувати майже всі адміністративні послуги в електронному вигляді.

Іншими важливими інноваціями в Естонії є:

Е-резидентство – програма, що дає нерезидентам можливість дистанційного ведення бізнесу та користування естонськими цифровими сервісами;

I-Voting (електронне голосування) – з 2005 року громадяни мають можливість голо-

сувати дистанційно, що суттєво підвищило залученість населення у демократичні процеси;

Eesti.ee – централізований портал для отримання адміністративних послуг онлайн (оплата податків, отримання довідок, соціальних послуг).

За результатами впровадження цих інновацій, згідно зі звітом Європейської комісії, Естонія значно зменшила бюрократичне навантаження, скоротила витрати на адміністрування послуг та підвищила рівень довіри громадян до інституцій публічного управління [5].

Литва також активно впроваджує інновації у сфері прозорості та ефективності публічного управління. Однією з найуспішніших ініціатив є впровадження централізованої системи електронних закупівель (e-Procurement), яка забезпечує прозорість, зниження корупційних ризиків та ефективність використання бюджетних коштів. Серед ключових практик Литви також варто відзначити: Data.gov.lt – платформу відкритих даних, яка забезпечує прозорий доступ громадськості до інформації публічних органів; проєкт «Smart Tax Administration» – цифровізацію адміністрування податків, що значно спростила процедуру декларування і сплати податків для громадян та бізнесу [8, с. 16–17].

Латвія обрала шлях децентралізації та цифровізації публічних послуг як ключову стратегію розвитку. Одним з провідних проєктів є програма «Єдине вікно» (Vienas pieturas aģentūra) – інтегрований підхід до надання адміністративних послуг громадянам в одному місці, що дозволило значно спростити бюрократичні процедури та скоротити час отримання послуг. Важливо також згадати і цифрову платформу Latvija.lv – центральний портал, через який громадяни та підприємці мають доступ до понад 500 публічних послуг онлайн. Впровадження електронного документообігу в публічних установах, що сприяло підвищенню швидкості та якості прийняття управлінських рішень. В результаті цих реформ Латвія значно підвищила оперативність та якість надання послуг, посилила прозорість влади і зменшила корупційні ризики, що підтверджується звітами Європейської комісії та OECD [9, с. 17].

Усі три країни Балтії продемонстрували значні успіхи у сфері впровадження інноваційних практик завдяки системному підходу, активній підтримці Європейського Союзу та ефективному використанню цифрових технологій. Основними результатами цих реформ стали:

- зниження корупційних ризиків завдяки прозорості публічних закупівель і процесів прийняття рішень;
- підвищення ефективності роботи органів публічної влади через цифровізацію послуг і процесів;
- покращення взаємодії громадян з органами влади завдяки доступності і простоті отримання публічних послуг.

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження, варто зазначити, що досвід країн Балтії переконливо демонструє, що євроінтеграційний курс може бути дієвим каталізатором трансформації системи публічного управління. Реформи публічної служби, децентралізація, цифровізація адміністративних процесів, інституціалізація прозорих закупівель та впровадження антикорупційних механізмів забезпечили суттєве підвищення ефективності інституцій, зниження корупційних ризиків і зростання довіри громадян до влади. Естонія стала прикладом комплексного впровадження електронного урядування, Литва – лідером у сфері прозорості публічних фінансів і цифрового адміністрування податків, Латвія – у децентралізації та розвитку цифрових платформ надання послуг.

Для України, яка перебуває в умовах війни та водночас прагне до членства в ЄС, адаптація цього досвіду має особливе значення. Спільність пострадянської спадщини створює підґрунтя для запозичення ефективних практик, однак масштаб держави, складність адміністративно-територіального устрою та безпекові виклики зумовлюють необхідність контекстно чутливого застосування. Теорії *policy transfer* та європеїзації дають змогу розглядати реформування не як механічне копіювання, а як процес осмисленої адаптації з урахуванням національних реалій.

З досвіду Естонії доцільно адаптувати модель цифрового урядування, побудовану на ін-

тегрований інфраструктурі даних, подібній до X-Road, що передбачає сумісність публічних реєстрів, захист персональних даних і створення єдиного цифрового профілю громадянина.

З досвіду Литви актуальним для впровадження у вітчизняну практику є розбудова комплексної системи моніторингу та публічного контролю за використанням бюджетних коштів, а також розширення електронних інструментів адміністрування податків для підвищення прозорості й ефективності фіскальної політики.

З досвіду Латвії варто запозичити підходи до децентралізації, спрямовані на посилення фінансової автономії місцевих громад і впровадження цифрових сервісів на муніципаль-

ному рівні, що сприятиме відкритості та підзвітності місцевої влади.

Водночас важливо розвивати міждержавну співпрацю з країнами Балтії у сферах кібербезпеки, управління відкритими даними та розвитку цифрової інфраструктури з метою створення спільних стандартів і технологічної сумісності.

Таким чином, адаптація балтійських практик має стати одним із ключових напрямів післявоєнної модернізації публічного управління в Україні. Їх інтеграція у вітчизняну управлінську систему сприятиме формуванню ефективних, підзвітних і стійких інституцій, здатних діяти відповідно до європейських принципів належного врядування.

Література

1. Гайдай Ю. Інструменти фінансування відбудови економіки України: досвід структурних фондів ЄС. Центр економічної стратегії, 2022. URL: <https://ces.org.ua/financingthe-reconstruction-of-ukraines-economy/>.
2. Москалюк М.Ф. Євроінтеграційний і євроатлантичний вектор розвитку країн Балтії: передумови та етапи реалізації. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. № 45. С. 171–176. <https://doi.org/10.32782/apfs.v045.2023.29>.
3. Публічне управління : термінологічний словник / за ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє; уклад.: О.Л. Корольчук, В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. Київ : Національна академія державного управління при Президенті України, 2018.
4. Coman R., Tulmets E. Policy transfer within the European Union and beyond: Europeanization in times of stability and crises. In: Porto de Oliveira O. (ed.). *Handbook of Policy Transfer, Diffusion and Circulation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 2021. P. 337–363. <https://doi.org/10.4337/9781789905601.00026>.
5. Hardy A. Estonia's digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*. 2024. Vol. 13, No. 3. <https://doi.org/10.14763/2024.3.1785>.
6. Lorca Arce A. The evolution of the European Union enlargement policy: A historical approach to the Copenhagen criteria. 20 Years of EU Membership Paper Series. Malta : University of Malta, Institute for European Studies. 2024. P. 3–14. URL: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/122018>.
7. Nyman-Metcalf K. e-Governance and good administration: Examples from Estonia. *European Review of Digital Administration & Law*. 2022. Vol. 3, No. 1. P. 73–82. <https://doi.org/10.53136/97912218007846>.
8. OECD. Public procurement in Lithuania: Increasing efficiency through centralisation and professionalisation. Paris : OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/aa1b196c-en>.
9. Turība University. *The age of insecurity: From risks to growth* : Conference proceedings (25th International Scientific Conference). Riga : Turība University, 2024. URL: <https://www.turiba.lv/storage/files/konference-2024.pdf#page=15>.

References

1. Haidai, Yu. (2022). Instrumenty finansuvannia vidbudovy ekonomiky Ukrainy: dosvid strukturnykh fondiv YeS [Financing instruments for Ukraine's economic recovery: The experience of EU structural funds]. Centre for Economic Strategy. Retrieved from: <https://ces.org.ua/financingthe-reconstruction-of-ukraines-economy/> [in Ukrainian].
2. Moskaliuk, M.F. (2023). Ievrointehratsiyni i ievroatlantychnyi vektor rozvytku krain Baltii: peredumovy ta etapy realizatsii [European integration and Euro-Atlantic development of the Baltic States: Preconditions and stages of implementation]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii – Actual Problems of Philosophy and Sociology*, 45, 171–176. <https://doi.org/10.32782/apfs.v045.2023.29> [in Ukrainian].

3. Korolchuk, O.L., Kuibida, V.S., Bilynska, M.M., Petroie, O.M., et al. (2018). Publichne upravlinnia: terminolohichni slovnyk [Public administration: Terminological dictionary]. Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy [in Ukrainian].
4. Coman, R., & Tulmets, E. (2021). Policy transfer within the European Union and beyond: Europeanization in times of stability and crises. In O. Porto de Oliveira (Ed.), *Handbook of policy transfer, diffusion and circulation* (pp. 337–363). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789905601.00026> [in English].
5. Hardy, A. (2024). Estonia's digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*, 13(3). <https://doi.org/10.14763/2024.3.1785> [in English].
6. Lorca Arce, A. (2024). The evolution of the European Union enlargement policy: A historical approach to the Copenhagen criteria. 20 Years of EU Membership Paper Series (pp. 3–14). University of Malta, Institute for European Studies. Retrieved from: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/122018> [in English].
7. Nyman-Metcalf, K. (2022). e-Governance and good administration: Examples from Estonia. *European Review of Digital Administration & Law*, 3(1), 73–82. <https://doi.org/10.53136/97912218007846> [in English].
8. OECD. (2024). Public procurement in Lithuania: Increasing efficiency through centralisation and professionalisation. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/aa1b196c-en> [in English].
9. Turība University. (2024). *The age of insecurity: From risks to growth*: Conference proceedings (25th International Scientific Conference). Retrieved from: <https://www.turiba.lv/storage/files/konference-2024.pdf#page=15> [in English].

Дата надходження статті: 31.10.2025

Дата прийняття статті: 24.11.2025

Опубліковано: 26.12.2025