



УДК 658.5:338.24  
JEL H12, L60, M21

**Анатолій Віталійович ЗАЙВИЙ**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Приватний заклад вищої освіти

«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,

м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0009-0004-8234-8592>

[tanatolev@gmail.com](mailto:tanatolev@gmail.com)

## **МЕХАНІЗМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

**Анотація.** У статті досліджено механізми стабілізації функціонування промислових підприємств, розташованих у мирних регіонах України, в умовах повномасштабної війни. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю забезпечення економічної стійкості підприємств, що функціонують під тиском енергетичної нестабільності, логістичних порушень і кадрового дефіциту. Виокремлено п'ять ключових факторів стабільності: кадрову стабільність, енергетичну забезпеченість, фінансову стійкість, логістичну доступність і технологічну адаптивність.

На основі відкритих джерел запропоновано модель кількісної оцінки стабільності підприємств із застосуванням інтегрального індексу. Побудовано графічну модель взаємозв'язків між стабілізаційними факторами. Розраховано індекс стабільності підприємств у мирних регіонах на рівні 6.60 із 10 можливих, що свідчить про помірну резильєнтність.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні механізму антикризової стабілізації, адаптованого до умов регіонального перенавантаження, мобілізаційних втрат і трансформаційного тиску воєнного часу. Запропоновано практичні рекомендації для управлінців і органів місцевої влади з метою посилення системної стійкості промислових підприємств шляхом стратегічної адаптації, ресурсної мобілізації та інституційної кооперації.

**Ключові слова:** антикризове управління, механізми стабілізації, промислові підприємства, економічна стійкість, мирні регіони України.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах тривалого воєнного конфлікту в Україні, що супроводжується масштабними інфраструктурними руйнуваннями, порушенням логістичних ланцюгів і глибокими трансформаціями енергетичного ринку, питання стабілізації функціонування промислових підприємств набуває критичної значущості. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств, розташованих у мирних регіонах країни, які стали основними центрами економічного тяжіння, переміщення виробничих потужностей та збереження промислового потенціалу держави.

З огляду на багатофакторний характер ризиків, які одночасно впливають на внутрішні та зовнішні підсистеми підприємств, постає потреба у розробці цілісного підходу до антикризового управління, що забезпечить не лише оперативну стабілізацію виробничих процесів, а й довгострокову економічну стійкість. Стандартні підходи до кризового менеджменту виявляються недостатньо ефективними в умовах багатовимірних викликів, де поєднуються загрози макроекономічного, енергетичного, логістичного, кадрового й фінансового характеру.

Промислові підприємства мирних регіонів опинилися у парадоксальній ситуації: з одного боку, вони отримали шанс на розширення та стратегічну переорієнтацію; з іншого — вони стали вразливими через інфраструктурну перевантаженість, кадрову нестабільність та енергетичну уразливість. Релокація виробництва, зростання внутрішнього попиту та збільшення експортних очікувань створюють тиск на підприємства, які одночасно мають забезпечити безперервність функціонування, модернізувати інфраструктуру та адаптуватися до нестабільного середовища.

Отже, виникає необхідність у формуванні методологічно виважених, практично орієнтованих механізмів антикризового управління, які дозволять досягти стабілізації на основі адаптивної моделі функціонування. При цьому особливо важливо враховувати специфіку мирних регіонів — як локомотивів промислового відновлення, так і зони концентрації нових типів ризиків, зумовлених інтенсивною економічною міграцією, ресурсним дисбалансом та зростанням навантаження на регіональні інституції.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стабілізації функціонування промислових підприємств в умовах кризових трансформацій активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Основна увага приділяється питанням антикризового управління, формування організаційної стійкості, розвитку механізмів адаптації до невизначеності та забезпечення економічної резильєнтності.

Серед українських дослідників варто виділити праці З.Є. Шершньової, яка сформувала концептуальні засади багатосценарного планування та оперативного реагування на кризові сигнали зовнішнього середовища [1]. О.С. Іванілов зробив акцент на внутрішньоресурсній мобілізації підприємств, підкресливши роль реструктуризації витрат, оборотності капіталу та внутрішньої гнучкості [2]. Значний внесок у формування антикризової парадигми зробила З.В. Герасимчук, яка розробила типологію криз та обґрунтувала інструменти раннього діагностування фінансової нестабільності [3].

У контексті воєнного часу особливої ваги набули сучасні дослідження, що фокусуються на специфіці управління підприємствами в умовах релокації, інституційної дезінтеграції та логістичних збоїв. Зокрема, Козак Ю.Г. адаптував класичні антикризові моделі до умов війни, виокремивши трирівневу систему стабілізації: стратегічну, тактичну та оперативну [4]. Є.В. Мних дослідив категорії економічної безпеки підприємств, виділивши чотири базові вектори: фінансову, кадрову, енергетичну та логістичну безпеку [5].

Інтерес представляє і методологія інтегральної оцінки стабільності, запропонована А.М. Калініним. Вона дозволяє кількісно аналізувати рівень стійкості підприємства на основі ряду факторів, таких як кадрова стабільність, енергетична автономність, фінансова ліквідність, логістична мобільність та технологічна адаптивність [6]. Саме ця модель стала основою для подальших аналітичних розрахунків у межах даного дослідження.

Міжнародні організації також активно долучаються до вивчення промислової стійкості в Україні. Так, World Bank у звітах 2023–2024 років фіксує вищий рівень адаптивності підприємств у мирних регіонах завдяки релокації виробництва, переорієнтації експортних каналів та впровадженню альтернативної енергетики [7; 8]. OECD підкреслює важливість локалізації ланцюгів постачання та цифрової трансформації для підвищення операційної стійкості [9]. UNIDO наголошує на критичній ролі ERP-систем, модульних виробничих ліній та енергоефективного обладнання в контексті кризової адаптації [10]. USAID акцентує на підтримці малого і середнього бізнесу через грантові програми як чинника фінансової стабільності [11].

Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА) публікує регулярні звіти про стан підприємств, які перемістилися у західні регіони України. Дані вказують на системну нестачу кваліфікованого персоналу, енергетичну нестабільність та високі логістичні витрати як основні бар'єри для стабільного функціонування [12].

Таким чином, узагальнення попередніх досліджень свідчить про наявність сформованої теоретико-методичної бази з антикризового управління, проте виявляє обмежену кількість робіт, що комплексно охоплюють специфіку функціонування підприємств саме в умовах мирних регіонів України під час



війни. Це створює наукову нішу, яку покликано заповнити дане дослідження, поєднуючи класичні підходи з актуальними практиками кризової адаптації.

**Мета та завдання дослідження.** Метою статті є обґрунтування та розробка практико-орієнтованого підходу до стабілізації функціонування промислових підприємств у мирних регіонах України в умовах воєнного часу шляхом впровадження системного антикризового управління, заснованого на аналізі ключових факторів стійкості та побудові інтегральної моделі їх впливу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження: ідентифікувати основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стійкість функціонування промислових підприємств у мирних регіонах; проаналізувати відкриті статистичні джерела, експертні звіти міжнародних організацій та результати опитувань бізнес-асоціацій з метою верифікації ключових ризиків і чинників стабілізації; побудувати адаптивну графічну модель взаємозв'язків між стабілізаційними факторами; запропонувати методiku кількісної оцінки інтегрального рівня стабільності підприємств на основі індексного підходу; сформулювати прикладні рекомендації для управлінців, які забезпечать посилення економічної резильєнтності промислових структур у кризових умовах; визначити перспективні напрями подальших наукових досліджень у сфері антикризового управління промисловим сектором.

**Матеріал та методи дослідження.** Інформаційну базу дослідження становлять відкриті статистичні джерела, аналітичні звіти міжнародних фінансових і галузевих організацій, результати репрезентативних опитувань підприємств, а також дані бізнес-асоціацій, зокрема European Business Association, World Bank, UNIDO, OECD, USAID. Додатково було використано офіційну статистику Державної служби статистики України та Міністерства економіки України за 2021–2024 роки. Це дозволило забезпечити об'єктивність та репрезентативність вхідних параметрів для подальшого моделювання.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні економіко-управлінські методи: системний аналіз, який дозволив зіставити інформацію з різнорівневих джерел (державних, міжнародних, корпоративних) для виявлення закономірностей впливу стабілізаційних факторів; економіко-статистичний аналіз, застосований до даних про виробництво, енергоспоживання, логістику та фінансову стійкість підприємств; індикативно-індексний підхід, що дозволив здійснити кількісну оцінку стабільності підприємств на основі агрегованих показників; метод графічного моделювання, використаний для побудови візуальної структури взаємозв'язку між ключовими факторами стабільності; метод узагальнення та експертного оцінювання, застосований для формування підсумкових висновків та пропозицій.

На етапі інтегральної оцінки стабільності було адаптовано модель Калініна А.М., яка дозволяє кількісно оцінити стійкість підприємств за п'ятьма параметрами: кадрова стабільність, енергетична забезпеченість, фінансова стійкість, логістична доступність і технологічна адаптивність. Отримані оцінки стали основою для побудови інтегрального індексу стабільності.

**Основний матеріал дослідження.** Стабільність функціонування промислових підприємств у мирних регіонах України у воєнний період є результатом багатофакторної взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх змінних, що впливають на операційну ефективність і стійкість бізнес-процесів. Проведене дослідження дозволило виокремити п'ять ключових стабілізаційних факторів, які визначають адаптаційну здатність підприємств в умовах високої невизначеності: кадрову стабільність, енергетичну забезпеченість, фінансову стійкість, логістичну доступність та технологічну адаптивність.

Використовуючи системний підхід, побудовано графічну модель взаємозв'язку зазначених факторів, яка візуалізує їх узгоджений вплив на загальну стабільність підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Модель взаємозв'язку стабілізаційних факторів промислових підприємств**

*Джерело: сформовано автором.*



Запропонована модель демонструє центральну роль стабільності підприємства, яка формується під впливом п'яти ключових факторів: кадрової стабільності, енергетичної забезпеченості, фінансової стійкості, логістичної доступності та технологічної адаптивності.

Ідентифікація критичних факторів. Кадрова стабільність є найбільш вразливою ланкою. За даними European Business Association (2023), понад половина підприємств, що здійснили релокацію у мирні регіони, зіткнулися з дефіцитом кваліфікованого персоналу через мобілізацію, еміграцію та обмеження локального ринку праці. Реакцією стало впровадження гнучких графіків роботи, програм перекваліфікації та нових моделей мотивації.

Енергетична забезпеченість також потребує перегляду стратегій. За оцінкою World Bank (2023), 45% підприємств уже впровадили альтернативні джерела енергії — генератори, сонячні панелі, системи накопичення. Відповідно, зростає потреба в енергоефективних рішеннях та управлінні енергетичними ризиками.

Фінансова стійкість підтримується переважно завдяки власним резервам і міжнародній підтримці (USAID, 2023). У короткостроковій перспективі основними джерелами є гранти, проте підприємства демонструють також активність у залученні нових клієнтів, розширенні експортних напрямів та оптимізації витрат.

Логістична доступність залишається однією з найболючіших проблем. За даними OECD (2023), обмежений доступ до транспортної інфраструктури, високі тарифи, нестача потужностей і складність перетину кордонів призводять до збоїв у постачанні. Реакцією стало використання залізничних маршрутів через Польщу та формування локальних ланцюгів поставок.

Технологічна адаптивність — єдиний фактор, що демонструє тенденцію до підвищення. За оцінками UNIDO (2023), підприємства, які інвестували у впровадження ERP-систем, модульного виробництва та енергоощадного обладнання, змогли підвищити ефективність на 10–15%.

Розрахунок інтегрального індексу стабільності. Для кількісної оцінки рівня стійкості використано індексний підхід на основі моделі Калініна А.М., який дозволяє агрегувати п'ять основних факторів у єдиний інтегральний показник за формулою:

$$S = (K + E + F + L + T)/5 \quad (1)$$

де:

- K — оцінка кадрової стабільності;
- E — оцінка енергетичної забезпеченості;

- F — оцінка фінансової стійкості;
- L — оцінка логістичної доступності;
- T — оцінка технологічної адаптивності.

Таблиця 1

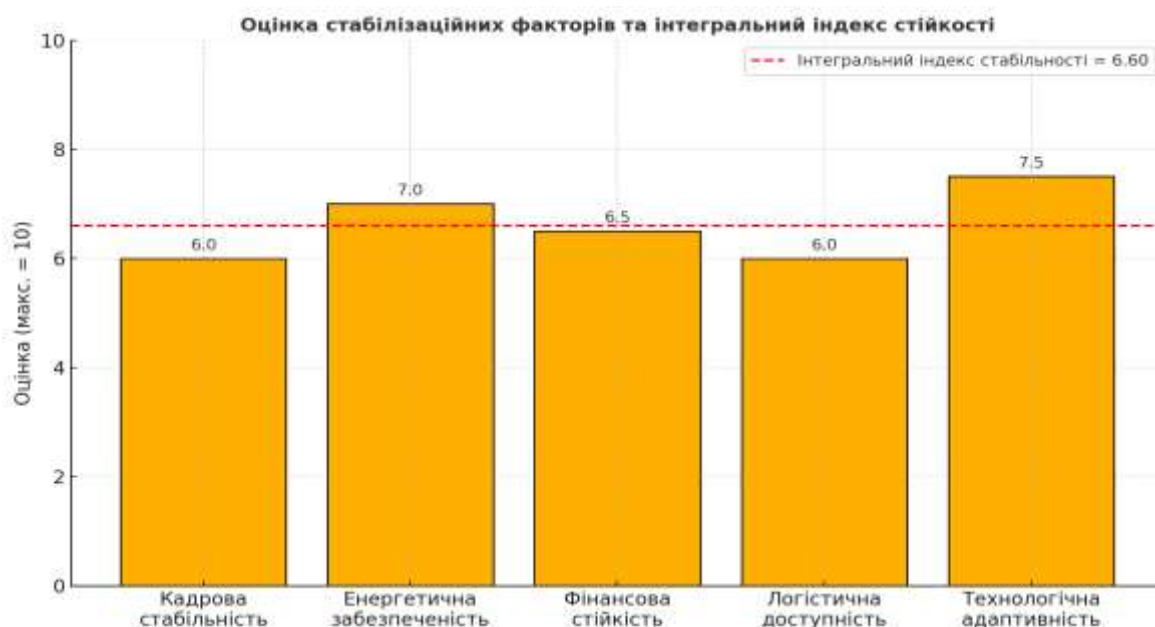
## Узагальнені дані міжнародних організацій

| Фактор                     | Оцінка (з 10) | Джерело           |
|----------------------------|---------------|-------------------|
| Кадрова стабільність       | 6.0           | EBA (2023)        |
| Енергетична забезпеченість | 7.0           | World Bank (2023) |
| Фінансова стійкість        | 6.5           | USAID (2023)      |
| Логістична доступність     | 6.0           | OECD (2023)       |
| Технологічна адаптивність  | 7.5           | UNIDO (2023)      |

Розрахунок за даними:

$$S = (6.0 + 7.0 + 6.5 + 6.0 + 7.5)/5 = 6.60$$

Результат свідчить про помірний рівень стабільності промислових підприємств у мирних регіонах України, що потребує посилення через інституційну підтримку та управлінські інтервенції.



**Рис. 2. Оцінка стабілізаційних факторів та розрахунок інтегрального індексу стійкості (для промислових підприємств)**

Джерело: розраховано автором.



Практичне впровадження механізму антикризової стабілізації у промисловій сфері. Результати дослідження підтверджують, що стабілізація функціонування промислових підприємств у мирних регіонах не може зводитися до поодиноких тактичних рішень. Йдеться про необхідність формування цілісного механізму антикризової стабілізації, що поєднує стратегічне бачення, гнучкі операційні моделі та ресурсну мобільність. Такий механізм повинен бути адаптивним, еволюційним та здатним інтегрувати зовнішні виклики у внутрішню логіку розвитку підприємства.

Інституційна інтеграція стабілізаційного управління. У практичній площині важливо забезпечити постійно діючі антикризові штаби на рівні підприємства, які поєднуюватимуть функції ризик-менеджменту, оперативного контролю та стратегічного прогнозування. Ці штаби повинні функціонувати як гібридні міжфункціональні структури з чітко визначеними протоколами дій при порушенні стабільних режимів роботи (енергетика, логістика, виробництво).

Персоналізація кадрової політики. Підприємства, що успішно впроваджують моделі адаптації персоналу, не просто мінімізують втрати від демографічного тиску, а й трансформують трудові відносини в бік гнучких компетенцій. Зокрема, у харчовій і деревообробній промисловості активізується використання дуальних програм навчання, стажування в реальних умовах та онлайн-освітніх платформ. Успішний приклад — програма професійної перепідготовки у партнерстві з локальними освітніми центрами в місті Чернівці (Relocate Skills 2023).

Енергетична модернізація. Впровадження альтернативних джерел енергії та енергоощадних технологій має переходити з площини «аварійного реагування» у площину «енергетичної стратегії». Це передбачає: інтеграцію систем управління енергоспоживанням на базі цифрових технологій; залучення енергетичних аудитів як обов'язкового інструменту стратегічного планування; створення «енергетичних кооперативів» між кількома локалізованими підприємствами з метою спільного фінансування енергоінфраструктури.

Логістична реконфігурація. Підприємства мають переходити від реактивного усунення логістичних збоїв до побудови локальних замкнених постачальницьких мереж, що функціонують у межах одного регіону або логістичного кластера. Зразком ефективної реконфігурації є кейс Галицького деревообробного кластера (2023), де підприємства створили спільну цифрову платформу для управління залишками, транспортуванням і перерозподілом ресурсів між учасниками мережі.

Технологічна трансформація як фактор резильєнтності. В умовах обмежених інвестиційних ресурсів ключове значення має оптимальна технологічна адаптація — впровадження рішень з високим мультиплікаційним

ефектом при помірних витратах. Зокрема, ефективним є впровадження: ERP-систем на хмарних платформах з відкритою архітектурою (Odoo, Bitrix24); модульних виробничих ліній для невеликих партій продукції; цифрового моніторингу виробничих витрат і показників енергоефективності в реальному часі.

Взаємодія з регіональними інституціями. Успішна стабілізація неможлива без підтримки з боку місцевих органів влади, які мають відігравати роль не лише координатора, а й співучасника трансформацій. Це включає: створення фондів часткового відшкодування витрат на модернізацію; спрощення процедур отримання дозволів на підключення до альтернативних енергетичних джерел; запуск регіональних публічних сервісів для пошуку персоналу.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило виявити критичні чинники, що визначають здатність промислових підприємств мирних регіонів України функціонувати стабільно в умовах воєнного часу. На основі системного аналізу встановлено, що стійкість підприємств формується під впливом п'яти ключових компонентів:

1. Кадрова стабільність є найбільш вразливою складовою. Через демографічні втрати, мобілізацію та еміграцію, підприємства змушені інвестувати у підготовку нових кадрів та перекваліфікацію персоналу.

2. Енергетична забезпеченість залишається критичним чинником стабільності. Використання альтернативних джерел енергії та енергоощадних технологій дозволяє знизити залежність від нестабільного енергопостачання.

3. Фінансова стійкість підтримується переважно за рахунок власних ресурсів та міжнародної фінансової допомоги. Підприємства активно користуються грантовими програмами, але потребують доступнішого банківського кредитування.

4. Логістична доступність продовжує обмежувати стабільність підприємств. Вирішення логістичних проблем можливе шляхом розвитку локальних постачальників та розширення залізничних маршрутів.

5. Технологічна адаптивність — найсильніший елемент системи стабільності. Підприємства, які впровадили гнучкі виробничі лінії, ERP-системи та енергоефективне обладнання, виявилися більш стійкими до кризових коливань.

Кожен з цих факторів виконує як самостійну, так і синергійну функцію у формуванні антикризового потенціалу. Інтегральна оцінка стабільності за розробленою методикою свідчить про помірний рівень стійкості (6.60 балів із 10), що, хоча й не є критичним, вказує на потребу в цілеспрямованих управлінських заходах. Особливої уваги потребують кадровий та логістичний



компоненти, які є найуразливішими на тлі демографічних втрат, мобілізації та інфраструктурних обмежень.

Практичні рекомендації. Для керівників підприємств: пріоритетно інвестувати у навчання та збереження персоналу; впроваджувати багатоджерельне енергозабезпечення; максимально локалізувати постачальницькі ланцюги; активно шукати міжнародні гранти та диверсифікувати фінансові потоки; використовувати сучасні цифрові системи управління.

Для органів регіональної влади: створювати програми підтримки перекваліфікації персоналу; підтримувати розвиток локальної логістичної інфраструктури; забезпечувати пільгові умови для підприємств, які переходять на альтернативну енергетику.

Для науковців: поглиблювати дослідження впливу міжнародної допомоги на фінансову стійкість підприємств; розробляти галузеві інтегральні моделі оцінки стабільності.

Таким чином, розроблена модель стабілізації дає змогу підвищити гнучкість, ефективність і адаптивність промислових підприємств у мінливому середовищі, закладаючи підґрунтя для сталого розвитку в післякризовій економіці.

**Напрями подальших досліджень.** З огляду на багатофакторну природу ризиків та змінність економічного середовища, подальші дослідження у сфері стабілізації функціонування промислових підприємств мають розвиватися в таких напрямках:

Розробка галузеспецифічних інтегральних індексів стабільності, що враховуватимуть особливості виробничих циклів, енергоспоживання, логістичних вимог та кадрового навантаження в різних секторах (харчова, легка, деревообробна промисловість тощо).

Моделювання впливу релокації на економічну та соціальну стійкість приймаючих регіонів, зокрема в частині навантаження на інфраструктуру, ринок праці та регіональні бюджети.

Інституційне дослідження взаємодії підприємств з органами місцевого самоврядування як важливого чинника формування регіонального стабілізаційного середовища.

Вивчення ефективності міжнародної допомоги в підвищенні економічної резильєнтності підприємств, включно з механізмами грантового фінансування, умовами кредитування та ефектами цифрової трансформації, ініційованої донорами.

Розробка цифрових систем моніторингу ризиків і стабільності, інтегрованих у корпоративні ERP-системи, що дозволятимуть проводити оперативну діагностику стійкості підприємства в реальному часі.

Ці дослідження дозволять не лише поглибити розуміння механізмів стабілізації, а й сформуванати нову парадигму антикризового управління промисловими структурами у країні, що знаходиться у стані затяжної кризи.

### Список використаних джерел:

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 384 с.
2. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 512 с.
3. Герасимчук З.В. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 280 с.
4. Козак Ю.Г. Антикризове управління підприємствами в умовах війни: монографія. Київ: КНЕУ, 2023. 256 с.
5. Мних Є.В. Економічна безпека підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с.
6. Калінін А.М. Інтегральна оцінка стабільності підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 198 с.
7. The World Bank. Ukraine Economic Update: Spring 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099931004042417795/pdf/IDU15f70814f1e5fb145e9182951c69d3e3eebdf.pdf>
8. The World Bank. Rapid Damage and Needs Assessment Update (2024). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>
9. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. May 2024. URL: [https://www.oecd.org/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50-en.htm](https://www.oecd.org/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50-en.htm)
10. UNIDO. Industrial Recovery Report: Ukraine 2023. URL: <https://www.unido.org/resources-publications-flagship-publications-industrial-recovery-ukraine-2023>
11. USAID. Economic Growth and Trade in Ukraine. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/economic-growth-and-trade>
12. European Business Association. Business at War Survey. URL: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analika/>
13. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
14. Міністерство економіки України. Ukraine Economic Overview 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>



**Anatolii ZAIIVYI**

Postgraduate,

Private Higher Education Institution

«Rauf Ablyazov East European University»,

Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0004-8234-8592>

tanatolev@gmail.com

## **MECHANISMS FOR STABILIZING THE FUNCTIONING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON CRISIS MANAGEMENT PRINCIPLES**

**Abstract.** *The article investigates the mechanisms for stabilizing the functioning of industrial enterprises located in the peaceful regions of Ukraine under the conditions of full-scale war. The relevance of the study is driven by the need to ensure the economic resilience of enterprises operating under pressure from energy instability, disrupted logistics, and labor shortages. Five key stability factors are identified: workforce stability, energy security, financial resilience, logistical accessibility, and technological adaptability.*

*Based on open data sources, a model for quantitative assessment of enterprise stability is proposed using an integral index. A graphical model illustrating the interrelations between stabilization factors is developed. The calculated stability index for enterprises in peaceful regions stands at 6.60 out of 10, indicating a moderate level of resilience.*

*The scientific novelty of the study lies in the development of a crisis stabilization mechanism adapted to the conditions of regional overload, mobilization-related losses, and transformational pressure caused by wartime disruptions. Practical recommendations are proposed for managers and local authorities to strengthen the systemic resilience of industrial enterprises through strategic adaptation, resource mobilization, and institutional cooperation.*

**Keywords:** *crisis management, stabilization mechanisms, industrial enterprises, economic resilience, peaceful regions of Ukraine.*