

УДК 65.012.4:658.5:339.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.98-103>

Коваленко А.Г.

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Kovalenko Andriy

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0009-0003-1421-8270>

КОНСАЛТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У статті розглянуто консалтинг як важливий інструмент формування конкурентних переваг підприємств у сучасній глобальній економіці. Визначено його сутність, специфіку та функціональне значення як особливого виду інтелектуальної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію витрат і посилення інноваційного потенціалу компаній. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку глобального ринку консалтингу, що протягом останнього десятиліття демонструє стабільне зростання обсягів та охоплення, зокрема завдяки домінуванню провідних транснаціональних компаній «великої четвірки». Узагальнено практичний вплив консалтингових послуг на ключові показники діяльності підприємств: зменшення витрат, прискорення виходу нових продуктів, розширення ринків збуту, підвищення маржинальності та капіталізації. Особливу увагу приділено прикладам інтеграції консалтингових практик у діяльність провідних корпорацій світу та українських компаній аграрного й ІТ-сектору, які підтверджують багатовимірний ефект від їх застосування. Показано, що національний ринок консалтингу перебуває у стадії становлення, проте вже відображає позитивну динаміку попиту та інтеграцію в міжнародне бізнес-середовище. Зроблено висновок, що консалтинг трансформується з допоміжної функції у стратегічний ресурс, який визначально впливає на конкурентоспроможність підприємств і водночас слугує каталізатором модернізації національної економіки та її інтеграції у глобальні процеси.

Ключові слова: консалтинг, конкурентоспроможність підприємств, глобальна економіка, управлінські рішення, оптимізація витрат, інноваційний потенціал, ринок консалтингу, транснаціональні компанії.

CONSULTING AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE GLOBAL ECONOMY

The article examines consulting as a key instrument for enhancing the competitiveness of enterprises in today's global economy. Consulting is interpreted as a specific type of professional intellectual activity aimed at improving management processes, optimizing costs, developing development strategies, increasing the efficiency of business models, and ensuring the adaptability of companies to the dynamic environment. It is substantiated that consulting is transforming from a supporting service into a strategic resource for long-term enterprise development. The main trends of the global consulting market are summarized, showing steady growth over the past decade and confirming its role as an important segment of the knowledge economy. The dominant role of the "Big Four" firms (PwC, Deloitte, EY, KPMG) is highlighted, as they set industry standards and guide the transformation of business practices. Practical effects of consulting projects are illustrated with examples from international corporations (Siemens, Procter & Gamble, Nestlé), which demonstrate cost reduction, shortened product development and innovation cycles, increased productivity, and improved access to external financing. Particular attention is devoted to the Ukrainian consulting market, which remains in its formative stage but already exhibits positive growth in demand, especially among agricultural and IT companies. These enterprises employ consulting to improve management efficiency, enter foreign markets, and attract investment. It is shown that the national market is gradually integrating into the international environment by adopting modern practices and standards. The study concludes that consulting plays a multidimensional role: it simultaneously enhances enterprise performance, generates strategic advantages, supports innovation, and acts as a driver of economic modernization in Ukraine, thereby creating prerequisites for successful integration into the global competitive system.

Thus, the development of the consulting industry is not only a response to the challenges of globalization but also a catalyst for building a sustainable, innovation-oriented economy.

Keywords: consulting, competitiveness of enterprises, global economy, management decisions, cost optimisation, innovative potential, consulting market, transnational companies.

JEL Classification: L84, M11, M21, O31, O33.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Коваленко А.Г., 2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світових ринках консалтинг посідає особливе місце серед інструментів підвищення ефективності функціонування підприємств. Для багатьох компаній залучення консультантів стало необхідністю, що зумовлюється постійними змінами в технологічному середовищі, загостренням конкурентної боротьби, ускладненням регуляторних вимог та потребою в адаптації бізнес-моделей до нових викликів. Консалтингові послуги дають змогу підприємствам залучати знання та досвід, яких бракує у внутрішньому середовищі, скорочувати витрати на пошук рішень і впроваджувати інновації у відносно короткі терміни. Особливої актуальності ця сфера набуває для економік, що перебувають у трансформаційному стані, зокрема для України, де консалтинг стає одним із провідних інструментів інтеграції у глобальні економічні процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика консалтингу посідає важливе місце в сучасній науковій літературі, де досліджуються як його теоретичні засади, так і практичні аспекти розвитку ринку послуг. Класичним виданням у цій сфері вважається робота Мілана Кубра *Management Consulting: A Guide to the Profession* [1], у якій систематизовано підходи до визначення змісту та класифікації консалтингових послуг. Значний внесок у розвиток концептуальних засад консалтингу зробив Едгар Шейн [2], який розробив методологію процесного консультування та окреслив модель партнерської взаємодії консультанта і клієнта.

У працях Крістенсена, Ван Бевера та Ванга [3] розкрито проблематику трансформації консалтингової індустрії під впливом цифрових технологій та нових бізнес-моделей. Мекенна [4] дослідив історичну еволюцію консалтингу у XX столітті та окреслив його роль у формуванні «нової професії». У той же час Канбак [5] наголошує на логіці консалтингової діяльності та специфіці залучення зовнішніх експертів для підтримки стратегічних змін.

У сучасних міжнародних публікаціях значна увага приділяється новим напрямам консалтингу, зокрема ESG-консалтингу та цифровим рішенням. Наприклад, у звітах Deloitte *Global Human Capital Trends* (2023) [6] та OECD *SMEs, Entrepreneurship and Innovation* (2021) [7] акцентовано на тому, що консалтинг відіграє ключову роль у трансформації бізнес-моделей під впливом глобалізаційних викликів, а також у підтримці малих і середніх підприємств.

В українському науковому дискурсі питання розвитку консалтингових послуг досліджували, зокрема, С. Храпкін [8], який у своїй роботі проаналізував особливості формування ринку консалтингових послуг в Україні, його структуру та нормативно-правові аспекти функціонування. У публікації В. Рейкіна та О. Макара [9] розглянуто сучасний стан ринку консалтингу, окреслено ключові тенденції й проблеми його розвитку. Крім того, у колективних працях вітчизняних науковців акцентується увага на ролі консалтингу у міжнародному бізнесі та як чинника інтеграції України у глобальні економічні процеси [10].

Узагальнюючи науковий доробок, можна зазначити, що більшість досліджень зосереджується на двох напрямках: перший стосується методологічних підходів та моделей взаємодії консультанта і клієнта, другий – трансформації ринку консалтингових послуг під впливом цифровізації, глобалізації та євроінтеграційних процесів.

Однак недостатньо уваги приділено питанням адаптації світових практик консалтингу до умов економік, що трансформуються, зокрема української, що і визначає актуальність даної статті.

Мета дослідження полягає у виявленні ролі консалтингу у формуванні конкурентоспроможності підприємств та аналізі тенденцій розвитку світового й українського ринку консалтингових послуг.

Виклад основних результатів дослідження. У науковій літературі консалтинг розглядається як особливий вид інтелектуальної діяльності, спрямований на надання професійної допомоги організаціям у процесі ухвалення управлінських рішень, вирішенні стратегічних завдань, підвищенні ефективності діяльності та впровадженні інновацій. Важливою характеристикою консалтингу є поєднання експертних знань консультанта з активною участю клієнта, що забезпечує комплексність і практичну реалізацію рекомендацій. Традиційно в наукових дослідженнях виділяють кілька основних типів консалтингу: управлінський, фінансовий, податковий, інформаційно-технологічний, маркетинговий, кадровий та стратегічний. Кожен із цих напрямів має власні інструменти та методологію, але всі вони поєднані спільною метою – підвищенням конкурентоспроможності підприємств і створенням довгострокових переваг на ринку.

Методологія консалтингу базується на використанні міждисциплінарного підходу, який включає елементи стратегічного менеджменту, фінансового аналізу, інформаційних технологій, права та організаційної психології. Це зумовлює високі вимоги до компетентності консультантів, які мають не лише володіти спеціалізованими знаннями, але й бути здатними інтегрувати їх у цілісні рішення для бізнесу. Особливої ваги набувають моделі партнерської взаємодії, коли консультант не лише надає поради, а й супроводжує клієнта на всіх етапах трансформації – від діагностики проблеми до впровадження змін та оцінки їх ефективності.

У сучасних умовах консалтинг розглядається також як важливий елемент інноваційної інфраструктури. Він забезпечує трансфер знань і технологій між різними секторами економіки, сприяє поширенню кращих практик корпоративного управління та формуванню нових бізнес-моделей. Завдяки цьому консалтинг стає не лише сервісом, але й фактором економічного розвитку, що дозволяє підприємствам адаптуватися до глобальних викликів і використовувати нові можливості.

Глобальний ринок консалтингових послуг є одним із найбільш динамічних сегментів світової економіки. За даними аналітичних звітів Source Global Research та Statista (рис. 1), його обсяги зросли з близько 250 млрд

дол. США у 2015 р. до понад 420 млрд дол. США у 2024 р., демонструючи середньорічні темпи зростання на рівні 6–7 % [11; 12].

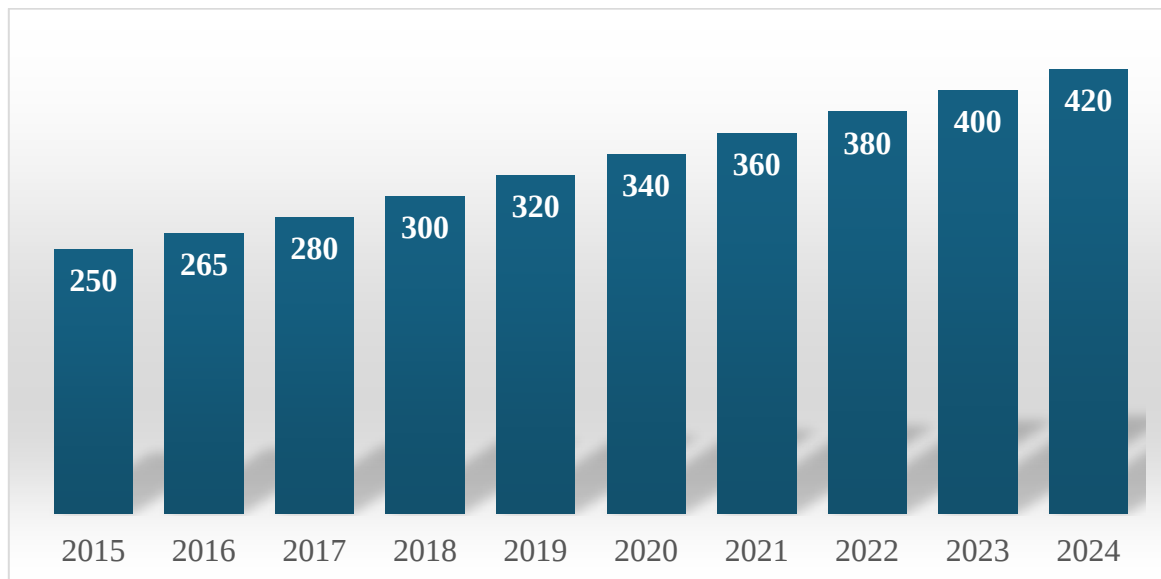


Рис. 1. Динаміка глобального ринку консалтингових послуг, 2015–2024 рр., млрд дол. США
Джерело: [11, 12]

Це дає підстави стверджувати, що консалтинг перетворюється на ключовий елемент глобальної економіки знань і стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі. Основними чинниками такого розвитку стали цифровізація бізнес-процесів, глобалізація ринків, зростання складності регуляторних вимог та потреба підприємств у спеціалізованих знаннях для впровадження інноваційних стратегій.

У структурі світового консалтингу традиційно домінує «велика четвірка» аудиторсько-консалтингових компаній – PwC, Deloitte, EY та KPMG. Вони охоплюють до 40 % глобального ринку та виступають лідерами у сфері стратегічного і фінансового консалтингу [6; 13; 14; 15]. Їхні конкурентні переваги полягають у масштабності мережі філій, широкому спектрі послуг і можливості забезпечувати комплексні рішення для транснаціональних корпорацій. Крім того, вони активно розширюють свої компетенції у сфері цифрового консалтингу, кібербезпеки та ESG, реагуючи на нові глобальні виклики [6; 13; 14].

Окремої уваги заслуговує тенденція зростання попиту на цифровий консалтинг, що включає впровадження штучного інтелекту, блокчейн-технологій, аналітики великих даних та хмарних рішень. За прогнозами Gartner, у найближчі п'ять років саме цифровий консалтинг залишатиметься основним драйвером розвитку галузі, формуючи понад половину її приросту [12]. Не менш актуальним напрямом є ESG-консалтинг, що охоплює питання екологічної відповідальності, соціальної політики та корпоративного управління. Зростаюча увага інвесторів і регуляторів до сталого розвитку змушує компанії інтегрувати принципи ESG у бізнес-моделі, що створює попит на спеціалізовані консультаційні послуги.

Також слід виокремити HR- і організаційний

консалтинг, орієнтований на трансформацію корпоративної культури, управління талантами та розвиток гнучких моделей зайнятості. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження дистанційних форматів роботи, що сформувало новий сегмент послуг, спрямованих на адаптацію компаній до гібридних організаційних структур.

Узагальнюючи світові тенденції, можна зазначити, що консалтинг дедалі більше перетворюється з вузькоспеціалізованої експертної допомоги на інтегральний елемент стратегічного управління підприємствами. Його розвиток визначається поєднанням глобальних технологічних зрушень, регуляторних реформ і запитів бізнесу на стійке зростання та конкурентні переваги.

Враховуючи результати попередніх досліджень і виявлені глобальні тенденції, консалтинг доцільно розглядати не лише як допоміжну послугу, а як стратегічний механізм формування конкурентоспроможності підприємств. Його вплив проявляється у кількох взаємопов'язаних площинах. По-перше, це зниження витрат і підвищення ефективності операційної діяльності. Залучення зовнішніх консультантів дозволяє підприємствам ідентифікувати «вузькі місця» у виробничих і фінансових процесах, оптимізувати витратну частину бюджету та впроваджувати сучасні інструменти управління. По-друге, консалтинг сприяє прискоренню інноваційних процесів та цифровій трансформації бізнес-моделей, що дає змогу інтегрувати передові технологічні рішення, адаптовані до конкретних потреб підприємства. По-третє, він забезпечує розширення доступу до зовнішніх ринків і джерел фінансування, оскільки консультанти допомагають гармонізувати діяльність компаній із міжнародними стандартами, розробляють стратегії виходу на іноземні ринки та супроводжують процеси залучення інвестицій.

Практика показує, що результати консалтингових

проектів є відчутними вже у короткостроковій перспективі. У виробничому секторі цифрові рішення, розроблені за участі провідних консалтингових компаній, дозволяють суттєво скоротити час виробничих циклів і підвищити продуктивність праці. Наприклад, впровадження систем «розумного виробництва» та індустрії 4.0 забезпечує автоматизацію рутинних операцій, зменшення рівня браку та більш гнучке реагування на зміни попиту. У сфері FMCG оптимізація ланцюгів постачання, проведена за підтримки консультантів, не лише знижує витрати на логістику й зберігання продукції, але й дозволяє компаніям ефективніше управляти запасами та скорочувати час доставки товарів кінцевому споживачеві.

Для аграрного сектору України консалтинг виконує роль ключового посередника у процесі євроінтеграції. За допомогою консалтингових проектів аграрні підприємства гармонізують виробничі стандарти з вимогами Європейського Союзу, впроваджують сучасні системи контролю якості продукції та підвищують прозорість фінансової звітності. Це створює передумови для виходу на європейські ринки з високими вимогами до безпеки та якості продовольства.

Не менш показовим є вплив консалтингу на розвиток ІТ-сектору, який сьогодні є одним із драйверів

української економіки. Тут особливого значення набуває стратегічний і фінансовий консалтинг, орієнтований на залучення венчурного капіталу, побудову масштабованих бізнес-моделей та вихід на міжнародні ринки. Консультанти допомагають стартапам структурувати бізнес-плани, розробляти маркетингові стратегії та забезпечувати юридичний супровід угод з інвесторами. У результаті українські ІТ-компанії отримують можливість інтегруватися у глобальні інноваційні екосистеми.

Крім безпосереднього економічного ефекту, консалтинг формує й більш довгострокові конкурентні переваги, пов'язані з розвитком організаційної культури, кадрового потенціалу та інституційної спроможності компаній. Участь консультантів у побудові системи корпоративного управління сприяє запровадженню прозорих механізмів прийняття рішень, формуванню ефективних команд та посиленню відповідальності менеджменту. Це дозволяє підприємствам краще адаптуватися до викликів глобалізованої економіки, де конкуренція відбувається не лише на рівні продуктів і послуг, а й на рівні організаційних моделей.

Узагальнені результати впливу консалтингових проектів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив консалтингових проектів на показники конкурентоспроможності підприємств

Напрямок консалтингу	Приклад компаній	Результат для бізнесу	Показники конкурентоспроможності
Цифрова трансформація	Siemens	Впровадження «розумних» виробничих систем	Скорочення витрат, підвищення гнучкості
Оптимізація ланцюгів постачання	Procter & Gamble	Глобальна стратегія supply chain	Зниження витрат на 15 %
Управління інноваціями	Nestlé	Нова система управління портфелем продуктів	Скорочення циклу розробки та виведення нових продуктів
Експортна стратегія	Українські агрохолдинги	Вихід на ринки ЄС і Близького Сходу	Зростання експорту, підвищення маржі
Стратегічне планування для стартапів	Українські ІТ-компанії	Підготовка до залучення венчурного капіталу	Доступ до глобального ринку, зростання капіталізації

Джерело: [6; 7; 12; 13; 14].

Як видно з табл. 1, консалтингові проекти мають багатовимірний ефект. Вони не лише знижують витрати та підвищують ефективність операційної діяльності, але й сприяють інтеграції інновацій у бізнес-процеси, формуванню сучасних систем управління, виходу на зовнішні ринки та залученню інвестицій. Таким чином, консалтинг виступає одним із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці.

Таким чином, консалтинг постає як інтегрована складова стратегічного управління, яка поєднує аналітичні, інноваційні та організаційні інструменти. Використання консалтингових практик забезпечує підприємствам можливість створювати стійкі конкурентні переваги, що ґрунтуються на інноваційності, ефективності й адаптивності до глобальних викликів. Саме тому консалтинг у сучасних умовах трансформації економіки стає не лише фактором локального розвитку

окремих підприємств, а й чинником модернізації національної економіки в цілому.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що консалтинг виступає одним із ключових механізмів формування конкурентних переваг підприємств. Його ефективність полягає у здатності забезпечувати комплексну оптимізацію бізнес-процесів, прискорювати впровадження інновацій та цифрових рішень, а також створювати умови для виходу компаній на нові ринки.

Узагальнення практичного досвіду показало, що консалтингові проекти мають багатовимірний характер: вони одночасно впливають на підвищення продуктивності, зниження витрат, розвиток організаційної культури й залучення інвестицій. Завдяки цьому консалтинг трансформується з інструменту тактичної підтримки у невід'ємну частину стратегічного управління підприємствами.

Важливою особливістю українського ринку є

поступове розширення попиту на сучасні види консалтингу — цифровий, стратегічний та ESG, що відображає інтеграцію у глобальні економічні процеси. Для його подальшого розвитку необхідні сприятливе інституційне середовище, зростання довіри бізнесу до консалтингових послуг і активна взаємодія з

міжнародними практиками.

У цілому результати дослідження доводять, що консалтинг не лише посилює позиції окремих компаній у конкурентному середовищі, а й стає чинником модернізації економіки в цілому, сприяючи її інтеграції у глобальний простір знань і технологій.

Список використаних джерел:

1. Kubr, M. (2002). Management consulting: A guide to the profession. 4th ed. Geneva : International Labour Office, No. 17(2). Pp. 196-198. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513550410523304>
2. Schein, E.H. (1999). Process consultation revisited - Building the helping relationship. Reading, MA : Addison-Wesley, 336 p. URL: <https://share.google/9KK0AL45kjCIKQ5sP>
3. Christensen, C.M., Wang, D., & Van Bever, D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, Vol. 91. No. 10. Pp. 106–114. URL: <https://surl.lu/wzemhd>
4. McKenna, C.D. (2006). The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century. Cambridge : Cambridge University Press, 350 p. URL: <https://share.google/61q0LTgHyVSaNNlB7>
5. Canback, S. (1998). The logic of management consulting. *Journal of Management Consulting*, Vol. 10. No. 2. Pp. 3–11. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1276066
6. Deloitte 2023 global human capital trends: Navigating the new world of work. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://surl.lu/zbykoh>
7. OECD SME and entrepreneurship outlook 2021. (2021). Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
8. Храпкін В.В., Яцина Ю.О. (2022). Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, № 3 (126). С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7>
9. Рейкін В.С., Макара О.В. (2020). Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*, Вип. 39. С. 97-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_18
10. Копитко М.І., Верескля М.Р., Групська Х.А. (2021). Тенденції і виклики у сфері консалтингу та менеджменту. *Соціально-правові студії*, Вип. 2(12). С. 151-159. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159>
11. The global consulting market 2015–2024. Source Global Research. London : Source Information Services Ltd., 2024. 48 p.
12. Management consulting – Market size worldwide 2011–2024. Statista Research Department, 2024. URL: <https://surl.li/moioce>
13. Market trends: The future of consulting services 2023–2027. Stamford: Gartner Research, 2023. 36 p.
14. Value in motion. PwC Report. (2025). PwC. URL: <https://www.pwc.com>
15. EY global environment strategy. Ernst & Young Global Report. (2024). EY. URL: <https://www.ey.com>
16. KPMG CEO outlook 2024. Amsterdam: KPMG International. (2024). KPMG. URL: <https://home.kpmg>

References:

1. Kubr, M. (2002). Management consulting: A guide to the profession. 4th ed. Geneva : International Labour Office, No. 17(2). Pp. 196-198. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513550410523304> [in English].
2. Schein, E.H. (1999). Process consultation revisited - Building the helping relationship. Reading, MA : Addison-Wesley, 336 p. Retrieved from: <https://share.google/9KK0AL45kjCIKQ5sP> [in English].
3. Christensen, C.M., Wang, D., & Van Bever, D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, Vol. 91. No. 10. Pp. 106–114. Retrieved from: <https://surl.lu/wzemhd> [in English].
4. McKenna, C.D. (2006). The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century. Cambridge: Cambridge University Press, 350 p. Retrieved from: <https://share.google/61q0LTgHyVSaNNlB7> [in English].
5. Canback, S. (1998). The logic of management consulting. *Journal of Management Consulting*, Vol. 10. No. 2. Pp. 3–11. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1276066 [in English].
6. Deloitte 2023 global human capital trends: Navigating the new world of work. Deloitte Insights, 2023. Retrieved from: <https://surl.lu/zbykoh>
7. OECD SME and entrepreneurship outlook 2021. (2021). Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
8. Khrapkin, V.V., & Yatsyna, Yu.O. (2022). Formuvannia rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini [Formation of the consulting services market in Ukraine]. *State and regions. Series: Economy and Entrepreneurship*, No. 3(126). Pp. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7> [in Ukrainian].

9. Reikin, V.S., Makara, & O.V. (2020). Konsal'tynh v Ukraini: otsinka stanu ta tendentsii rozvytku [Consulting in Ukraine: assessment of the state and development trends]. *Market Infrastructure*, Iss. 39. Pp. 97-101. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_18 [in Ukrainian]
10. Kopytko, M.I., Veresklia, M.R., & Hrupska, Kh.A. (2021). Tendentsii i vyklyky u sferi konsal'tynhu ta menedzhmentu [Trends and challenges in the field of consulting and management]. *Socio-legal studies*, Vol. 2(12). Pp. 151-159. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159> [in Ukrainian]
11. The global consulting market 2015–2024. Source Global Research. London : Source Information Services Ltd., 2024. 48 p. [in English].
12. Management consulting – Market size worldwide 2011–2024. Statista Research Department, 2024. Retrieved from: <https://surl.li/moiocce>
13. Market trends: The future of consulting services 2023–2027. Stamford: Gartner Research, 2023. 36 p. [in English].
14. Value in motion. PwC Report. (2025). PwC. Retrieved from: <https://www.pwc.com>
15. EY global environment strategy. Ernst & Young Global Report. (2024). EY. Retrieved from: <https://www.ey.com>
16. KPMG CEO outlook 2024. Amsterdam: KPMG International. (2024). KPMG. Retrieved from: <https://home.kpmg>

Дата надходження статті: 02.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.10.2025 р.