

УДК 65.011.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.10>**Кудінова А.О.**

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3821-2079>**Пікалов О.О.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0726-7420>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена трансформації системи управління підприємством в умовах турбулентного бізнес-середовища. На основі аналізу теоретичних підходів синтезовано структурно-логічну модель механізму адаптації, що забезпечує сталий розвиток та стратегічну стійкість підприємства. Теоретичною основою запропонованого механізму є комплексна інтеграція концепцій динамічних спроможностей, сенс-мейкінгу та організаційної амбідекстрії. Модель відтворює повний цикл управління змінами, інтегруючи фази виявлення сигналів, їх інтерпретацію, прийняття рішень та системну ре-конфігурацію ресурсів. Класифіковано інструментарій адаптації, що включає системний моніторинг середовища, сценарне моделювання, систему KPI для вимірювання адаптаційної спроможності, міжфункціональні оперативні групи та цифрові аналітичні платформи. Автори наголошують на потребі інституціоналізації процедур раннього попередження, формалізації показників адаптаційної спроможності та впровадженні системи зворотного зв'язку.

Ключові слова: система управління підприємством, адаптація, динамічні спроможності, невизначеність, організаційний розвиток, управлінські рішення, трансформація управління.

Постановка проблеми. Сучасне глобальне бізнес-середовище дедалі більше характеризується високим рівнем турбулентності, що описується концепцією VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Нестабільність геополітичних факторів, прискорення технологічних змін (цифрова трансформація) та непередбачувані економічні кризи формують нові, критичні вимоги до системи управління підприємством. Традиційні, ієрархічні та інертні управлінські моделі виявляються неспроможними забезпечити необхідний рівень стратегічної резильєнтності та оперативної гнучкості, що висуває на перший план необхідність не просто точкової адаптації до окремих викликів, а системної трансформації управлінських структур і процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз попередніх досліджень та публікацій дозволив виявити, що існують різні підходи до поняття адаптації та трансформації системи управління підприємством. Так, наприклад, Попова Н., Шинкаренко В., Криворучко О. дослідили специфіку сучасного середовища (VUCA) і виявили основні виклики, що впливають на механізм адаптації системи управління підприємством [1]. Karl E. Weick у своїй праці підкреслює роль процесу sense-making у швидкому виявленні та інтерпретації сигналів середовища, що є першим етапом адаптації управлінських рішень [2]. Paul J. H. Schoemaker пропонує практичні підходи сценарного планування і стрес-тестування стратегій як інструменти підготовки адаптивних відповідей на невизначеність [3]. У теоретичному центрі дискусії David J. Teece сформулював концепцію динамічних спроможностей (sensing–

seizing–reconfiguring), яка дає ключовий каркас для побудови механізму адаптації ресурсів і трансформації бізнес-процесів підприємства [4]. Kathleen M. Eisenhardt і Jeffrey A. Martin деталізують, як ці динамічні спроможності реалізуються процедурно в умовах швидких змін, наголошуючи на важливості швидкого експериментування та оперативних циклів прийняття рішень [5]. Oliver Schilke і Constance E. Helfat зосереджують увагу на мікрофундаціях динамічних спроможностей: ресурсних конфігураціях і процесах, що перетворюють теоретичні моделі на відпрацьовані операційні практики [6]. Andrew Sarta, Rodolphe Durand і Jean-Philippe Vergne узагальнюють різні варіанти організаційної адаптації і пропонують аналітичні карти стратегічних реакцій, корисні для класифікації можливих механізмів адаптації [7]. Jörg Sydow і Udo Staber аналізують роль path-dependence і мережових/інституційних обмежень, які можуть блокувати або сповільнювати трансформаційні процеси в підприємстві, і таким чином уточнюють межі реалізації адаптаційних стратегій [8].

Пілецька С. розробила методики діагностики адаптивності підприємства та внутрішнього аудиту здатності до змін, а вже Мельник А. та Пугачевська К. у своїх працях дослідили моделі управлінської трансформації у кризових умовах і економічну доцільність адаптаційних заходів [9–11]. Інші автори у своїх працях систематизували кейси реструктуризації управлінських процесів через формалізацію показники-індикаторів для оцінки результативності адаптації [12–15].

У сукупності ці праці формують цілісну картину: від розуміння характеру викликів та раннього вияв-



лення сигналів до сценарного планування, теоретичних основ динамічних спроможностей і мікрофундацій, а також процесних, організаційних і кадрових інструментів, які мають увійти до механізму адаптації системи управління підприємством до сучасних викликів середовища. Проте варто зазначити, що в умовах VUCA проста адаптація є недостатньою, і потрібна системна трансформація управлінських моделей.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до трансформації системи управління підприємством в умовах турбулентного середовища шляхом розробки механізму адаптації системи управління підприємством до сучасних викликів середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне зовнішнє середовище, що характеризується високою динамікою змін, посиленою невизначеністю та зростанням системних ризиків, вимагає від підприємств не просто точкового чи поверхового реагування, а проактивного управління заснованого на ранньому виявленні необхідності системних змін. В умовах такої турбулентності та нестабільності здатність підприємства до оперативного виявлення сигналів, швидкого прийняття коригувальних рішень та системної реорганізації ресурсів і процесів перетворюється із простої, реактивної адаптації на необхідність системної управлінської трансформації. Ця трансформація ґрунтується на інтеграції таких фундаментальних концепцій, як динамічні спроможності та сенс-мейкінг, що забезпечують перехід від пасивних дій до формування стійкої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [1, 10].

Необхідність формування механізму адаптації впливає з вимоги забезпечити системну стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних трансформацій. Механізм адаптації має виконувати три взаємоз'язні функції: виявлення та інтерпретацію змін середовища, оперативну підготовку альтернативних управлінських рішень і їхньої імплементації, а також ре-конфігурацію ресурсної та організаційної бази для підтримання ефективності діяльності. Відтак розробка та обґрунтування такого механізму є критично важливим завданням сучасного менеджменту, оскільки він забезпечує перехід від реактивних дій до системної здатності підприємства до цілеспрямованої та своєчасної адаптації [7].

Ефективне функціонування механізму адаптації неможливе без чіткого визначення базових категорій, що формують теоретичний фундамент цього процесу. Адаптація управління розглядається як здатність підприємства змінювати структуру, процеси, моделі поведінки та управлінські практики відповідно до трансформацій зовнішнього й внутрішнього середовища. Її сутність полягає у безперервному узгодженні управлінської системи зі станом ринкових умов та у здатності підприємства формувати ефективні рішення у ситуаціях нестабільності, зростаючої складності та інформаційної неоднозначності.

Однією з фундаментальних категорій механізму адаптації є динамічні спроможності, що означають здатність підприємства своєчасно виявляти зміни, інтерпретувати їх та перебудовувати ресурси, процеси й стратегічні пріоритети. Ці спроможності забезпечують не лише реакцію на зовнішні виклики,

а й формують потенціал для довгострокової стійкості та розвитку, оскільки передбачають активне оновлення компетенцій, технологічних рішень і організаційних структур [4–6].

Важливе місце займає також концепція сенс-мейкінгу – управлінського процесу осмислення подій та сигналів середовища. Йдеться про здатність менеджменту встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, перетворювати інформаційні потоки на релевантне знання та забезпечувати колективне розуміння ситуації в організації. Сенс-мейкінг є відправною точкою адаптації, оскільки формує основу для прийняття стратегічних і оперативних рішень в умовах невизначеності [2, 8].

Окремим елементом є амбідекстричність – здатність організації одночасно підтримувати операційну ефективність та освоювати нові можливості розвитку. Цей принцип дозволяє узгоджувати стабільність і гнучкість, поєднуючи удосконалення поточних бізнес-процесів із впровадженням інноваційних управлінських моделей і продуктів. Таким чином, амбідекстричність виступає ключовою характеристикою підприємств, які прагнуть не лише виживати, а й зміцнювати конкурентні позиції.

Зазначені поняття формують концептуальну основу механізму адаптації: вони визначають, яким чином підприємство має сприймати зміни, інтерпретувати їх, перетворювати на управлінські рішення та вбудовувати у власну структуру для забезпечення стійкого функціонування в динамічному середовищі [12].

Моделювання механізму адаптації системи управління підприємством передбачає (рис. 1) встановлення таких ключових компонентів:

Мета – орієнтація на стійкість і керованість змін, що відповідає загальній стратегії діяльності підприємства.

Завдання – формування здатності до виявлення, аналізу та реагування на зовнішні й внутрішні виклики.

Ключові механізми – організаційні, процесні й аналітичні засоби перебудови системи.

Ініціативи – конкретизовані управлінські дії та програми впровадження, спрямовані на реалізацію змін.

У межах представленої моделі логіка дій має циклічний характер: інформація з моніторингу підлягає інтерпретації (сенс-мейкінг), на її основі формуються альтернативні рішення, які реалізуються через визначені механізми та ініціативи; результати вимірюються за узгодженими KPI і повертаються у вигляді зворотного зв'язку для корекції подальших дій.

Практична реалізація моделі вимагає чітких тригерів запуску ініціатив, відповідальності за імплементацію, централізованого аналітичного підрозділу та системи метричних показників, що забезпечують оперативну діагностику ефективності адаптаційних заходів.

Наступний етап передбачає конкретизацію інструментарію адаптації та формування відповідних критеріїв оцінки ефективності, що дозволяє зіставити засоби реагування з очікуваними оперативними й стратегічними результатами. Така деталізація створює практичну основу для планування ініціатив, розподілу відповідальностей і подальшого вимірювання ефективності адаптаційних заходів (табл. 1).

Представлені інструменти демонструють практичну площину функціонування механізму адаптації,

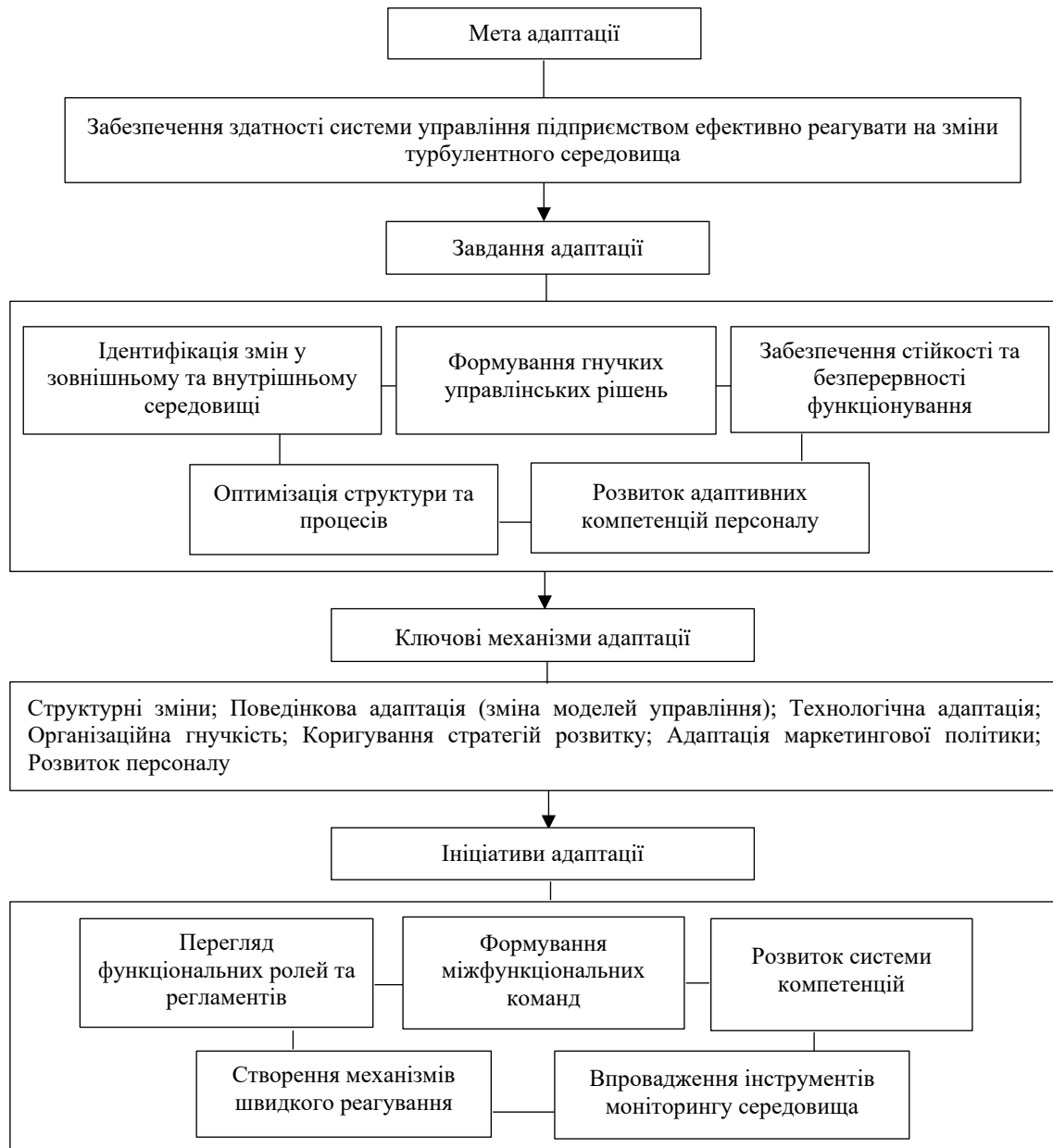


Рисунок 1 – Структурно-логічна модель адаптації системи управління підприємством в умовах турбулентного бізнес-середовища

Джерело: авторська розробка

оскільки охоплюють ключові управлінські процеси від системного моніторингу та діагностики зовнішнього середовища до формування сценарних рішень, оцінювання результативності адаптаційних дій і підтримання командної взаємодії. Їх застосування забезпечує формування безперервного циклу управління змінами: виявлення сигналів та тенденцій, підготовку альтернативних моделей реагування, визначення кількісних критеріїв оцінки прогресу, а також створення організаційних умов для узгодженої роботи персоналу. У сукупності такі інструменти дозволяють підвищити точність стратегічних рішень, скоротити часові лаги між появою загроз і управлінською реакцією, зменшити операційні ризики та посилити стійкість підприємства до зовнішніх коливань.

Практичні рекомендації для менеджменту впливають із необхідності трансформувати стратегічні наміри в оперативні процедури: керівництву слід інституціоналізувати систему раннього попередження з аналітичним дашбордом і чіткими тригерами для запуску дій, формалізувати KPI адаптаційної спроможності як елемент регулярного звітування та забезпечити наявність міжфункціональних оперативних команд із делегованими повноваженнями для швидкого реагування. Водночас мають бути впроваджені механізми регулярного сценарного тестування та стрес-тестів, модульні програми з розвитку адаптивних компетенцій персоналу, а також процедура «пілот – оцінка – масштабування», що дозволяє експериментувати з мінімальними витратами й оперативно масштабувати успішні рішення;

Таблиця 1 – Інструменти механізму адаптації системи управління підприємством та очікувані результати їх застосування

№	Інструмент	Зміст та управлінська роль	Очікувані результати для підприємства
1	Моніторинг середовища	Систематичний збір, аналіз і інтерпретація даних про зміни зовнішніх ринкових умов, конкуренцію, технологічні та регуляторні тенденції, а також про внутрішній стан підприємства, включаючи ефективність процесів, ресурсні обмеження та організаційні дисфункції	Своєчасне виявлення загроз і можливостей; скорочення часу реакції на зміни; підвищення обґрунтованості управлінських рішень.
2	Сценарне моделювання	Формування альтернативних сценаріїв розвитку подій і оцінка їхнього впливу на стратегічні та операційні параметри підприємства.	Підвищення стійкості бізнес-моделі; готовність до непередбачуваних подій; коригування стратегічних пріоритетів.
3	Оцінювання КРІ адаптаційної спроможності	Розроблення ключових показників, які відображають здатність підприємства змінювати процеси, структури й ресурси залежно від умов середовища.	Зростання прозорості процесів управління змінами; підвищення відповідальності підрозділів; контроль ефективності адаптаційних заходів.
4	Інструменти командної координації	Використання технологій спільної роботи, гнучких методів менеджменту (agile-підходів), кросфункціональних команд.	Прискорення прийняття рішень; скорочення внутрішніх бар'єрів; підвищення рівня комунікації й узгодженості дій.
5	Управлінські стандарти швидкого реагування	Регламенти ухвалення рішень в умовах невизначеності, скорочені цикли погодження, протоколи кризового реагування.	Зменшення часових втрат; підвищення гнучкості операційної діяльності; мінімізація наслідків ризикових подій.
6	Розвиток компетенцій і навчання персоналу	Створення системи безперервного навчання, розвиток навичок аналізу, адаптації та інноваційного мислення.	Зростання кадрової стійкості; формування культури адаптивності; зменшення залежності від зовнішніх ресурсів.
7	Цифрові інструменти управління змінами	Використання аналітичних платформ, систем прогнозування, цифрових дашбордів, автоматизованого контролю процесів.	Підвищення точності прогнозів; оперативний доступ до управлінської інформації; оптимізація бізнес-процесів.

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 3, 9, 11, 13-15]

лише така інтегрована комбінація аналітики, структурної готовності, людських ресурсів і процедур забезпечить сталу здатність підприємства адаптуватися в умовах динамічного сучасного середовища.

Висновки. Отже, проведений аналіз теоретичних підходів та синтезована структурно-логічна модель дозволяють констатувати, що трансформація системи управління підприємством в умовах турбулентності забезпечується через механізм адаптації, який являє собою безперервний, керований циклічний процес. Встановлено, що теоретичною основою запропонованого механізму є комплексна інтеграція концепції

динамічних спроможностей, сенс-мейкінгу та принципу організаційної амбідекстричності, що забезпечує необхідний баланс між поточною ефективністю та інноваційною реакцією. Представлена модель є практичним інструментом для переведення стратегічних намірів підприємства у конкретні реалізаційні ініціативи, що досягається завдяки використанню набору інструментів – зокрема, системного моніторингу, сценарного моделювання та формалізованих КРІ адаптаційної спроможності, які забезпечують необхідний зв'язок між стратегією та операційним рівнем управління.

Список використаних джерел:

1. Popova N., Shynkarenko V., Kryvoruchko O., Zéman Z. Enterprise management in VUCA conditions. *Economic Annals-XXI*. 2018. Vol. 170, No. 3–4. P. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V170-05>.
2. Weick K. E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
3. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 2004. Vol. 36, No. 2. P. 25–40.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
5. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 10–11. P. 1105–1121.
6. Schilke O., Helfat C. E. Unlocking Dynamic Capabilities: Pathways for Empirical Research. *Journal of Management Scientific Reports*. 2025. DOI: https://www.oliverschilke.com/fileadmin/pdf/Schilke_Helfat_Unlocking_dynamic_capabilities_-_pathways_for_empirical_research.pdf
7. Sarta A., Durand R., Vergne J.-P. Organizational Adaptation. *Academy of Management Review*. 2020. Vol. 47, No. 1. P. 43–75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>.
8. Staber U., Sydow J. Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective. *Journal of Management Inquiry*. 2002.
9. Пілецька С. Т., Коритко Т. Я. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.
10. Мельник А. О., Шацька З. Я. Бар'єри стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник Технологічного університету «Поділля»*. 2020. № 12. С. 154–156.

11. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>.
12. Халіна В., Колбасинський Ю. Концепція адаптивного управління будівельним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-3>.
13. Ждаміров Є. Ю. Адаптивне управління як засіб реагування системи на зміну зовнішнього середовища. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. 2011. № 4. С. 189. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2011/04/189.pdf>.
14. Мариненко Н. Ю. Адаптивний розвиток виробничо-господарських структур. Дис. ... д-ра екон. наук. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2017. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18603/15/Dysertatsiia_Marynenko_N_Yu_.pdf.
15. Костирко Л. А., Мартинов А. А., Розмислова М. О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право. (Журнал НАВС)*. 2023. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/5b28b7ef-aaaa-4acb-847e-b9f0e63ef3e8>.

Reference:

1. Popova N., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. & Zéman Z. (2018). Enterprise management in VUCA conditions. *Economic Annals-XXI*, no. 170, is. 3–4, pp. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V170-05>.
2. Weick K. E. (2005). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
3. Schoemaker P. J. H. (2004). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, no. 36, is. 2, pp. 25–40.
4. Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (2007). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, no. 18, is. 7, pp. 509–533.
5. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, no. 21, is. 10–11, pp. 1105–1121.
6. Schilke O. & Helfat C. E. (2025). Unlocking Dynamic Capabilities: Pathways for Empirical Research. *Journal of Management Scientific Reports*. Available at: https://www.oliverschilke.com/fileadmin/pdf/Schilke_Helfat_Unlocking_dynamic_capabilities_-_pathways_for_empirical_research.pdf
7. Sarta A., Durand R. & Vergne J.-P. (2020). Organizational Adaptation. *Academy of Management Review*, no. 47, is. 1, pp. 43–75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>.
8. Staber U. & Sydow J. (2002). Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective. *Journal of Management Inquiry*.
9. Piletska S. T. & Korytko T. Ya. (2018). Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyscha [System of adaptive enterprise management in a changing external environment]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 435–440. (in Ukrainian).
10. Melnyk A. O., & Shatska Z. Ya. (2020). Bar'ieri stratehichnoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Barriers of strategic management at domestic enterprises]. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu "Podillia"*, no. 12, pp. 154–156. (in Ukrainian).
11. Puhachevska K. & Lysenko E. (2021). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti [Adaptive enterprise management in conditions of uncertainty]. *Molodyi vchenyi*, no. 97, is. 9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32> (in Ukrainian).
12. Khalina V. & Kolbasynskyi Yu. (2025). Kontsepsiia adaptivnoho upravlinnia budivel'nym pidpriemstvom [The concept of adaptive management of a construction company]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-3> (in Ukrainian).
13. Zhdamirov Ye. Yu. (2011). Adaptivne upravlinnia yak zasib reahuvannia systemy na zminu zovnishnoho seredovyscha [Adaptive management as a means of system response to changes in the external environment]. *Visnyk Poltav'skoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu*, no. 4, pp. 189. Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2011/04/189.pdf> (in Ukrainian).
14. Marynenko N. Yu. (2017). *Adaptivnyi rozvytok vyrobnycho-hospodarskykh struktur* [Adaptive development of production and economic structures]. (Doctoral dissertation). Ternopil: TNTU im. Ivana Puliiua. (in Ukrainian).
15. Kostyrko L. A., Martynov A. A. & Rozmyslova M. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak element antykrizovoho upravlinnia [Digital business transformation as an element of crisis management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo. (Zhurnal NAVS)*. Available at: <https://elar.navs.edu.ua/items/5b28b7ef-aaaa-4acb-847e-b9f0e63ef3e8> (in Ukrainian).

Kudinova Alina, Pikalov Oleksii

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN A TURBULENT BUSINESS ENVIRONMENT

This article is devoted to the transformation of enterprise management systems under turbulent business environments. The study examines managerial adaptation aimed at strengthening corporate resilience and synthesizes a structural and logical model of an organizational adaptation mechanism grounded in three complementary frameworks: dynamic capabilities, sensemaking and organizational ambidexterity. The model conceptualizes adaptation as a continuous cyclical process comprising signal detection, interpretation, decision making, implementation and performance reconfiguration. It defines a strategic objective of managed change to enhance resilience and specifies tasks to develop detection, analytic and rapid response capacities as well as mechanisms for resource reallocation and governance. Essential components encompass governance arrangements and process architectures that enable systematic reconfiguration, analytical infrastructures and data pipelines for real time analytics, digital platforms for decision support, and empowered cross functional teams with delegated authority for operational response. A comprehensive operational toolkit is classified and detailed to translate strategy into practice. This toolkit includes integrated monitoring of internal resources and external competitive and macro conditions for early warning, structured scenario planning and stress testing to prepare contingency responses, a KPI framework and reporting routines for

objective measurement of adaptive capacity, rapid deployment task forces to accelerate operational action, and piloting protocols with evaluation metrics for iterative scaling. The model also prescribes procedures for institutionalizing organizational learning through feedback loops, after action reviews and knowledge retention mechanisms that support continuous improvement. The paper highlights the need to formalize proactive management routines and align incentives to balance efficiency and innovation in pursuit of ambidexterity, and it discusses managerial implications for strategic planning, risk governance and resource allocation.

Keywords: enterprise management system, adaptation, dynamic capabilities, uncertainty, organizational development, managerial decisions, management transformation.

JEL classification: D81, L22, M15

Стаття надійшла: 11.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025
