

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116>

УДК 658.1:005.52

**Филюк Галина Михайлівна**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки підприємства,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8671-5709>

**Кеба Дмитро Анатолійович**

консультант з операційної ефективності,  
ТОВ «Агентство Системних Рішень»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5195-0845>

**Halyna Fyliuk**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Dmytro Keba**

“System Solutions Agency” LLC

## ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ В УМОВАХ BANI-РЕАЛЬНОСТІ

## OPERATIONALIZING ENTERPRISE RESILIENCE THROUGH THE THEORY OF CONSTRAINTS METHODOLOGY IN A BANI ENVIRONMENT

**Анотація.** В статті описано модель операціоналізації резильєнтності бізнесу на основі методології теорії обмежень. Вихідною позицією є трактування підприємства як системи генерування грошей, а резильєнтності – як здатності підтримувати стабільність генерування грошей в умовах збурень. Описано операціоналізацію резильєнтності підприємства на основі теорії обмежень в умовах BANI-реальності. Резильєнтність визначено як здатність системи стабільно генерувати гроші через управління обмеженням і параметрами тріади «Проход–Запаси–Операційні витрати». Обґрунтовано проход-орієнтовану модель, що інтегрує метрики, управлінські політики, регулярні бізнес-процеси та інструменти ТОС у єдиний контур прийняття управлінських рішень. Практична значущість результатів полягає у формуванні методичного підґрунтя для побудови системи контролю й управління резильєнтністю підприємства на основі проход-орієнтованих показників.

**Ключові слова:** антикрихіть, BANI-середовище, обмеження, проход, проход-орієнтована модель, бізнес-процес, резильєнтність, теорія обмежень.

**Summary.** The article examines the operationalization of enterprise resilience based on the methodology of the Theory of Constraints (TOC) under the conditions of a BANI environment characterized by brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility. The study proceeds from the interpretation of the enterprise as a money-generating system, while resilience is defined as the ability of a business system to maintain the stability of money generation under conditions of environmental turbulence and uncertainty. The research substantiates the need to move from a declarative understanding of resilience to its operationalization through a system of measurable indicators, management policies, and regular managerial procedures. In this context, operationalization is interpreted as the methodological process of translating the abstract concept of resilience into practical management tools and measurable economic parameters. The article proposes a throughput-oriented management model that integrates the financial triad of Throughput–Inventory–Operating Expenses, management policies and rules, regular management processes, and TOC tools into a unified management framework. Within this model, enterprise resilience is interpreted as a controllable interaction between financial metrics, decision-making algorithms, and operational management instruments aimed at maintaining the stability of throughput generation. It is demonstrated that focusing managerial attention on systemic constraints and throughput stability enables enterprises to mitigate the negative impact of environmental turbulence, increase adaptive capacity, and ensure continuity of value creation processes. Unlike traditional cost-oriented management approaches, the proposed model emphasizes the stability of financial flows and the synchronization of operational and financial decisions. The practical significance of the study lies in the formation of a methodological basis for building enterprise resilience management systems grounded in throughput-

based performance indicators and constraint-focused managerial policies. The proposed approach allows resilience to be interpreted not as a descriptive characteristic of an organization but as a measurable and manageable economic process within the framework of enterprise management.

**Keywords:** anti-fragility, BANI environment, constraints, throughput, throughput-oriented model, business process, resilience, theory of constraints.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного переходу світу від VUCA до BANI-реальності (Brittle – крихкість, Anxious – тривожність, Non-linear – нелінійність, Incomprehensible – незрозумілість) традиційні підходи до управління підприємствами втрачають свою актуальність, поступаючись місцем концепції резильєнтності (життєстійкості). Глобальні кризові події останніх років – пандемія COVID-19, геополітична нестабільність, війна РФ проти України та загострення військових конфліктів на більшості континентів – спричинили різкі зміни ринкової кон'юнктури, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні й кадрові шоки. За таких умов для бізнесу, особливо в країнах з високим рівнем турбулентності бізнес-середовища, резильєнтність перестає бути конкурентною перевагою і перетворюється на необхідну умову збереження життєздатності системи. Виникає нагальна наукова та практична потреба не стільки в теоретичному описі стійкості, скільки в її операціоналізації – переведенні абстрактного поняття резильєнтності у площину конкретних управлінських алгоритмів та метрик.

У цьому контексті методологія теорії обмежень (ТОС) пропонує унікальну інструментарій операціоналізації, де фокусування на системних обмеженнях («вузьких місцях» (bottleneck) дозволяє нівелювати ефект «крихкості» (Brittleness) та забезпечити стабільність потоку створення цінності в умовах нелінійних збоїв. Таким чином, розробка методологічних засад побудови життєстійких бізнес-систем на основі фокусованого управління обмеженнями є критично важливою для забезпечення виживання та розвитку в турбулентній економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українській науці дослідження резильєнтності бізнесу активізувалися переважно після 2020 року, що зумовлено кризовими трансформаціями економіки та воєнними викликами. Значна частина публікацій зосереджена на концептуалізації резильєнтності як системної властивості підприємства, що поєднує стійкість, адаптивність і здатність до відновлення, а також на аналізі факторів її забезпечення в умовах невизначеності, зокрема автори Лігоненка В. та Длігача А. [1], [2]. У дослідженні Бобринцева П.В. резильєнтність розглядається через призму антикризового управління, диверсифікації ресурсів, що оцінює потенціал стійкості, але недостатньо розкриває практичне формування [3]. У роботі Винниченко І. про аналіз резильєнтності організацій в умовах війни

в Україні, є індекс Resilience Capacity Index (RCI), що підкреслює комплексний характер резильєнтності як економічної та управлінської категорії [4].

У зарубіжних вчених Duchek S., Raetz S., Scheuch I. концепція резильєнтності еволюціонує до розуміння її як динамічної адаптації, та трансформації управлінських практик [5]. Окремі дослідження Weick K.E., & Sutcliffe K.M. розкривають поведінкові аспекти організації [6]. Кількісні підходи Foster K.A. оцінюють резильєнтність через індекси структурної готовності систем [7]. Такі підходи здебільшого мають аналітичний характер і рідко транслуються у конкретні управлінські правила.

На цьому тлі питання використання теорії обмежень як методології формування резильєнтності бізнесу залишається недостатньо розробленим. Теорія обмежень розглядається авторами як цілісна управлінська парадигма, що забезпечує системне вдосконалення бізнес-процесів та управління потоками [8]. Інтеграція цих підходів у концепцію резильєнтності залишається на початковій стадії наукового осмислення, що визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

У дослідженні Савицької Н.Л., Пахучої Е.В. резильєнтність трактується як багатовимірна характеристика організації [9]. У публікації World Economic Forum частина підходів має декларативний характер і не забезпечує операціоналізації резильєнтності через систему показників та процедур [10].

Українські публікації формують важливу базу, однак їх спільною характеристикою є недостатня увага до операціоналізації резильєнтності через конкретні управлінські метрики і правила. Проведений аналіз виявляє методологічні прогалини, що стримують її практичну операціоналізацію у сфері економіки підприємства. Узагальнення дозволяє виокремити дві ключові наукові прогалини.

По-перше, у більшості досліджень домінують описові або ресурсно-орієнтовані підходи до резильєнтності. Унаслідок цього резильєнтність здебільшого трактується як властивість системи, але не як управлінський процес.

По-друге, попри значний потенціал теорії обмежень (ТОС) для управління виробничими та бізнес-системами, її інтеграція у дослідження резильєнтності залишається практично відсутньою. Тоді як їх застосування як методології забезпечення стабільності генерації Проходу та вимірюваної резильєнтності бізнесу фактично лише формується як окремий науковий напрям.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування методичного інструментарію операціоналізації резильєнтності бізнес-систем в умовах VANI-реальності шляхом інтеграції принципів ТОС, що дозволяє трансформувати адаптивну здатність підприємства у керований контур операційного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід глобальної економічної системи до стану VANI-реальності детермінує необхідність перегляду традиційних стратегій управління резильєнтністю. Замість жорсткого контролю, модель VANI змушує лідерів розвивати адаптивність та швидке прийняття ефективних управлінських рішень.

Фундаментальним базисом для такої трансформації, на наше глибоке переконання, виступає теорія обмежень Еліяху Голдратта. Попри відсутність прямої дефініції «резильєнтності» у працях Е. Голдратта, ми пропонуємо розглядати цей феномен як динамічну спроможність системи мінімізувати вплив внутрішніх та зовнішніх обмежень на її економічну результативність. Як зазначає Е. Голдратт, «ціль бізнесу – заробляти гроші зараз і в майбутньому» [11, с.56]. Інакше кажучи, головною метою бізнесу є генерація доданої вартості та грошових потоків у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Відповідно, резильєнтність полягає, насамперед, у здатності підприємства стабільно генерувати грошові надходження навіть за умов невизначеності та збурень зовнішнього середовища.

Застосування інструментарію ТОС дозволяє трансформувати абстрактне поняття резильєнтності у вимірювану категорію. Це забезпечує можливість її операціоналізації через систему кількісних індикаторів, що відображають швидкість відновлення цільових фінансово-економічних показників після екзогенних шоків. Таким чином, операціоналізація у цій статті розглядається як методологічний процес переведення теоретичного поняття у вимірювані показники та практичні управлінські інструменти. У цьому контексті нами пропонується підхід до операціоналізації резильєнтності бізнесу через використання «Проход-орієнтованої моделі» (throughput oriented model) управління (ПОМ), у межах якої резильєнтність розглядається як керований контур взаємодії метрик, управлінських політик, алгоритмів прийняття рішень та інструментів управління підприємством. На відміну від загальних концептуальних підходів, модель формує операційну логіку резильєнтності, визначаючи, які показники необхідно систематично контролювати, які управлінські дії підтримують стабільність потоку та які рішення є неприйнятними навіть за умов позитивних короткострокових фінансових результатів.

Під проход-орієнтованою моделлю будемо розуміти концептуальну модель управління резильєнтністю бізнесу, побудовану на методологіч-

них підходах теорії обмежень. Вона ґрунтується на принципі системності, відповідно до якого результативність підприємства формується узгодженістю управлінських політик, показників діяльності, регулярності управлінських бізнес-процесів та інструментів управління через обмеження («bottleneck»).

Як було обґрунтовано одним з авторів статті в іншій праці [12], еволюція теорії обмежень від локальних інструментів виробничого управління до комплексної управлінської методології підтверджує її здатність забезпечувати цілісне управління підприємством. У цьому контексті ПОМ виступає розвитком цієї методології у напрямі формування резильєнтності бізнесу в умовах VANI-реальності.

У межах ПОМ резильєнтність розглядається як керований контур взаємодії метрик, управлінських політик і правил, алгоритмів прийняття рішень та інструментів управління підприємством. На відміну від класичних концептуальних підходів, модель формує операційну логіку резильєнтності, визначаючи, які показники необхідно систематично контролювати, які управлінські дії підтримують стабільність потоку та які рішення є неприйнятними навіть за умов позитивних короткострокових фінансових результатів. Зокрема, на відміну від традиційних моделей управлінського обліку, що фокусуються на розподілі витрат і показниках собівартості, ПОМ зміщує акцент на здатність бізнес-системи підтримувати стабільність фінансового результату через ефективне управління обмеженням. Методологічною основою цього підходу виступають:

1) фінансова тріада П–З–ОВ, яка дозволяє формалізувати адаптивну здатність організації через динамічний контроль балансу трьох критичних параметрів: (Проход, П (Throughput) – швидкість генерування підприємством грошей через продаж продукції або послуг; запаси та незавершене виробництво, З (Inventory) – показник операційної стабільності та наявності буферів; операційні витрати, ОВ (Operating Expenses) – характеристика стабільності функціонування підприємства). Вона дає змогу менеджменту перейти від реактивних дій на кризи до проактивного управління резильєнтністю як керованою характеристикою через зазначені показники;

2) 5 фокусуємих кроків, які забезпечують інтеграцію оцінювання фінрезультатів, операційної ефективності в єдину управлінську логіку.

Облік проходу в цьому контексті виконує функцію інструменту управлінського аналізу, що безпосередньо пов'язує прийняття операційних і стратегічних рішень з їх впливом на здатність підприємства генерувати гроші.

З позицій резильєнтності така логіка створює підґрунтя для її операціоналізації. Орієнтація на стабільність проходу фактично означає фокус

управлінської уваги на збереженні здатності системи генерувати проход в умовах варіативності середовища, що є економічним виміром резильєнтності. Використання метрик П-З-ОВ дозволяє формалізувати цю здатність через контроль балансу між інтенсивністю генерації проходу, рівнем запасів як буфера невизначеності та стабільністю операційних витрат. У такому підході резильєнтність перестає бути абстрактною характеристикою організації і набуває ознак керованого економічного процесу, що забезпечується узгодженістю управлінських політик, фінансових показників і операційних рішень у межах методології теорії обмежень.

Структурно-функціональний базис ПОМ можна представити у вигляді інтегрованої сукупності чотирьох фундаментальних компонент: нормативно-директивного забезпечення (управлінських політик і правил); контрольно-аналітичного контуру на основі показників П-З-ОВ; регулярних управлінських процедур; прикладного інструментарію теорії обмежень.

Особливо слід підкреслити, що резильєнтність підприємства значною мірою залежить від регулярності аналізу ключових показників та своєчасності управлінських рішень у відповідь на непередбачувані і хаотичні збурення в умовах BANI-реальності. Як показано на рис. 1, саме регулярність управлінських бізнес-процесів конвертує тривожність (Anxious) середовища у керовану адаптивність. Акцент менеджменту зміщується з локальної мінімізації витрат на максимізацію пропускну здатності обмеження, що формує системну основу для виживання бізнесу в умовах «крихкого» світу.

Узагальнюючи викладене вище, можемо продемонструвати архітектуру проход-орієнтованої моделі в умовах, де центральним елементом виступає резильєнтність як інтегральна здатність системи до самовідновлення та адаптації (Рис. 2).

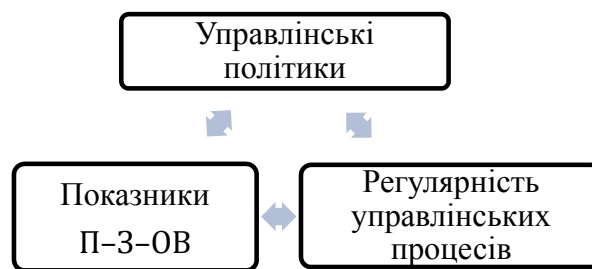


Рисунок 1 – Операціоналізація резильєнтності через підходи теорії обмежень

Джерело: сформовано авторами

Резильєнтність бізнесу за такої парадигми забезпечується пріоритетом стабільної генерації проходу як ключового фінансового результату. Системну основу прийняття рішень, як уже зазначалося, формує фінансова тріада П-З-ОВ, яка дозволяє оцінювати будь-які зміни в процесах через їх безпосередній вплив на здатність системи генерувати грошовий потік, що є критичним в умовах нестабільного середовища.

Для перетворення абстрактної резильєнтності на керований процес вкрай важливо деталізувати інструменти ТОС у розрізі протидії факторам BANI (Табл. 1).

Таким чином, «ПОМ» дозволяє розглядати резильєнтність підприємства не як статичну характеристику або наслідок наявності резервів, а як керований процес підтримання стабільності генерування грошей через узгоджене управління обмеженням та операційними рішеннями в умовах BANI-світу. Запропонований підхід формує методологічну основу вимірюваної резильєнтності бізнесу та створює передумови для підвищення його життєстійкості в умовах високої нелінійності та незрозумілості ринкових процесів.

Таблиця 1 – Матриця формування антикрихкості бізнес-систем на засадах теорії обмежень у BANI-реальності

Фактор	Прояв у бізнесі	Інструмент ТОС для операціоналізації	Вплив на резильєнтність
Brittle (Крихкість)	Непередбачуваний розрив ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів	Управління буферами (ББК: Барабан- Буфер-Канат)	Створення захисних механізмів у критичних точках, що запобігає руйнації всієї системи
Anxious (Тривожність)	Острах помилки під час прийняття управлінських рішень	Оцінка рішень через метрики «П-З-ОВ»	Проста і швидка оцінка управлінських рішень і дій, що дає ясність і спокій
Non-linear (Нелінійність)	Незначні відхилення призводять до катастрофічних наслідків	Фокусування зусиль на обмеженні (5 фокусуєчих кроків)	Обмеження чинить нелінійний вплив на генерацію проходу
Incomprehensible (Незрозумілість)	Недієвість прогнозів	Динамічне управління буферами	Автоматичне коригування запасів на основі реального споживання, а не прогнозів, забезпечує швидку реакцію

Джерело: сформовано авторами

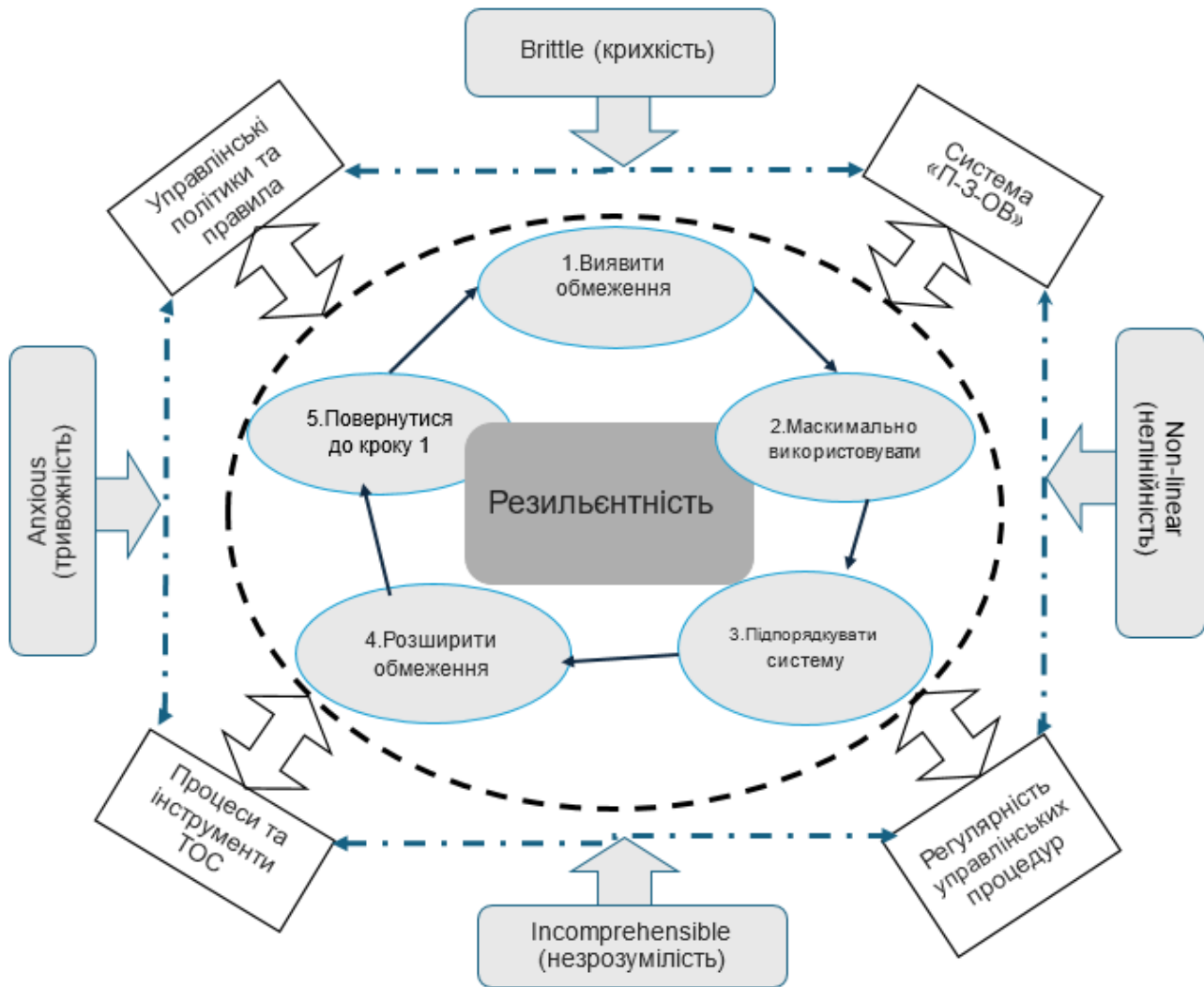


Рисунок 2 – Структурно-логічна схема проход-орієнтованої моделі управління резильєнтністю підприємства в умовах VANI-реальності

Джерело: сформовано авторами

**Висновки.** В умовах VANI-реальності резильєнтність підприємства доцільно розглядати не як сукупність абстрактних характеристик, а як економічно вимірювану здатність системи підтримувати стабільність генерування проходу. Це дозволяє змістити фокус із декларативного опису стійкості на чітку вимірювану характеристику підприємства та поєднати резильєнтність із реальними результатами діяльності.

Операціоналізація резильєнтності передбачає переведення цієї категорії у систему конкретних управлінських політик, метрик і процедур прийняття рішень. У межах методології теорії обмежень такою основою виступає фінансова тріада «Проход – Запаси – Операційні витрати», яка забезпечує кількісну фінансову оцінку стабільності функціонування підприємства та створює

передумови для управління в умовах невизначеності і турбулентності середовища.

У статті продемонстровано жорсткий причинно-наслідковий зв'язок, який демонструє: управління системним обмеженням і використання буферів виступають ключовими механізмами зниження операційної крихкості підприємства. Фокусування на стабільності проходу забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень, сприяє підвищенню передбачуваності фінансових результатів і дозволяє мінімізувати вплив нелінійних збурень зовнішнього середовища.

Запропонована проход-орієнтована модель управління резильєнтністю створює цілісний управлінський контур, що інтегрує управлінські політики, систему фінансових показників та регулярність управлінських процедур. На відміну від

традиційних витратно-орієнтованих підходів, вона акцентує увагу на системній стабільності фінансового потоку як базовому економічному вимірі життєздатності підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні концептуальної моделі операціоналізації резильєнтності на основі методології теорії обмежень, що дозволяє включити категорію резильєнтності у систему управлінського обліку та стратегічного управління підприємством. У запропонованому авторами підході резильєнтність постає як керований управлінський процес з показниками, а не як описова характеристика організації.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для формування систем управління підприємствами в умовах високої турбулентності та невизначеності, зокрема для розроблення управлінських політик і правил, показників і процедур моніторингу стабільності проходу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку ефективності проход-орієнтованої моделі у різних галузях економіки та розроблення методичних рекомендацій щодо її інтеграції у практику управлінського обліку підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л. О., & Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. Стратегія економічного розвитку України, 2023. № 52, С. 16–37.
2. Dligach A., Stavytskyu A. Resilience factors of Ukrainian SMEs during wartime . Problems and Perspectives in Management. 2023. Vol. 21, No. 3.
3. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025, № 8. С. 333–342.
4. Винниченко І. Організаційна стійкість та операційна безперервність під час кризи: дослідження України. Київ: Американський університет у Києві, 2025. 44 с.
5. Duchek S., Raetze S., Scheuch I. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. Business Research. 2020. Vol. 13, No. 2. P. 387–423. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
6. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2007.
7. Foster K. A. Resilience Capacity Index. Working paper. University of California, Berkeley, 2011.
8. Филюк Г., Кеба Д. Управління витратами підприємства на основі теорії обмежень (Е. Голдратта) – запорука зростання її конкурентоспроможності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 2 (136). С. 55–61.
9. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>
10. World Economic Forum. A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future. Geneva : World Economic Forum, 2022.
11. Goldratt E. M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Great Barrington : North River Press, 1984.
12. Кеба Д. Теорія обмежень (за Голдраттом): еволюція та становлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 423–433.

### References:

1. Lihonenko L. O., & Andriichuk V. A. (2023). Rezyliantnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in the economic context: analysis of global trends and prospects for scientific research]. Strategy of Economic Development of Ukraine, no. 52, pp.16–37. (in Ukrainian)
2. Dligach, A., & Stavytskyu, A. (2023). Resilience factors of Ukrainian SMEs during wartime. Problems and Perspectives in Management, № 21(3).
3. Bobryntsev, P. V. (2025). Upravlinnia rezyliantnistiu pidpriemstv u konteksti stratehichnykh vyklykiv biznes-seredovyschha: teoretichnyi aspekt [Enterprise resilience management in the context of strategic business environment challenges: theoretical aspect]. *Biznes Inform*, №8, pp.333–342. (in Ukrainian)
4. Vynnychenko, I. (2025). Orhanizatsiina stiikist ta operatsiina bezperervnist pid chas kryzy: doslidzhennia Ukrainy [Organizational resilience and operational continuity during crisis: a study of Ukraine]. Kyiv: American University Kyiv. (in Ukrainian)
5. Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. Business Research, №13(2), pp.387–423. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
6. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
7. Foster, K. A. (2011). Resilience Capacity Index. Working paper. University of California, Berkeley.
8. Fyliuk, H., & Keba, D. (2025). Upravlinnia vytratamy pidpriemstva na osnovi teorii obmezhen (E. Holdratta) – zaporuka zrostannia yii konkurentospromozhnosti [Enterprise cost management based on the Theory of Constraints (E. Goldratt) as a factor of competitiveness growth]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 2(136), pp. 55–61. (in Ukrainian)

9. Savytska, N. L., & Pakhucha, E. V. (2024). Rynkova rezylientnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market business resilience: a theoretical construct]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> (in Ukrainian)
10. World Economic Forum. (2022). A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future. Geneva: World Economic Forum.
11. Goldratt, E. M. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington: North River Press.
12. Keba, D. (2025). Teoriia obmezhen (za Holdrattom): evoliutsiia ta stanovlennia [Theory of Constraints (after Goldratt): evolution and development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5(287), pp.423–433. (in Ukrainian)

*Дата надходження статті: 24.02.2026*

*Дата прийняття статті: 10.03.2026*

*Дата публікації статті: 26.03.2026*