

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-94-15>  
УДК 332.142.6:005.93:330.341.1(477)

**Захарченко Н.В.**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5948-8068>

**Клочан В.В.**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8691-8733>

**Кічук Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3032-1238>

**Zakharchenko Natalia, Klochan Viacheslav, Kichuk Nadiia**  
Odesa National Economic University

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ГРАНТОВИЙ ВЕНЧУР І ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ  
ЯК ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ**

**STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT OF GREEN TRANSFORMATION  
OF TERRITORIAL COMMUNITIES: GRANT VENTURE AND DESIGN THINKING  
AS INSTRUMENTS OF SOCIAL COHESION**

*У статті обґрунтовано авторську концепцію стратегічного управління змінами зеленої трансформації територіальних громад України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів. Запропоновано розглядати грантову діяльність не як разову фінансову підтримку, а як венчурний інструмент каталізації системних змін у громаді. Визначено методологічну роль дизайн-мислення як містка між стратегією змін та соціальною згуртованістю: людиноцентрикований підхід знімає опір змінам і забезпечує прийнятність зелених рішень. Соціальна згуртованість розглядається не як очікуваний результат трансформації, а як вимірювана передумова їх ефективності. Запропоновано авторську модель «Грантовий венчур зеленої трансформації» (ГВЗТ), що інтегрує чотири блоки: діагностику соціальної згуртованості через індекс соціальної згуртованості (ІСЗ), проектування змін засобами дизайн-мислення, грантове портфоліо як венчурну систему та стратегічний моніторинг змін. Запропоновано методіку розрахунку ІСЗ та здійснено апробацію на умовному прикладі трьох громад із різним рівнем соціального капіталу. Результати свідчать про обернену залежність між рівнем ІСЗ та тривалістю підготовчої фази зеленого проекту, що підтверджує гіпотезу про соціальну згуртованість як вхідний параметр стратегічного управління змінами.*

**Ключові слова:** стратегічне управління змінами; грантова діяльність; венчурний бізнес; дизайн-мислення в бізнесі; соціальна згуртованість громад; зелена трансформація територіальних громад; індекс соціальної згуртованості; повоєнне відновлення.

*The article substantiates the author's original concept of strategic change management of green transformation of Ukrainian territorial communities in the context of simultaneous post-war recovery, green transition, and European integration. The study identifies a key methodological gap in current practice: communities receive grant funding, implement individual projects, yet systemic green transformation does not occur. This paradox is explained not by a shortage of resources but by the absence of a strategic change management logic capable of converting one-off projects into catalysts of sustainable institutional transformation. The article proposes to reconceptualise grant activity as a venture instrument for systemic change rather than one-time financial support. The grant venture logic implies a portfolio approach across three levels: micro-level pilot projects testing new green practices; meso-level interconnected grant clusters forming a critical mass of change; and macro-level grant portfolios guiding communities towards self-sustaining models of sustainable development. Design thinking is substantiated as a methodological bridge between change strategy and social cohesion, transforming residents from passive recipients into co-authors of green solutions through its five sequential stages: empathy, problem definition, ideation, prototyping, and testing. Social cohesion is repositioned from an expected outcome of transformation to a measurable prerequisite for its effectiveness. The authors propose the Social Cohesion Index (SCI) as an integral indicator comprising four sub-indices: institutional trust,*

*participatory engagement, local identity, and social inclusion. A calculation methodology is proposed and piloted on a conditional example of three communities with different levels of social capital. Results confirm an inverse relationship between the SCI level and the duration of the preparatory phase of a green project, supporting the hypothesis that social cohesion is an input parameter for strategic change management. The authors' Grant Venture Green Transformation (GVGT) model integrates these elements into a four-block cyclical operational framework aligned with Kotter's eight-step change model, offering local governments a practical instrument for evidence-based planning, grant portfolio structuring, and institutional scaling of successful green pilots.*

**Keywords:** *strategic change management; grant activity; venture business; design thinking in business; social cohesion of communities; green transformation of territorial communities; social cohesion index; post-war recovery.*

**Постановка проблеми.** Територіальні громади України перебувають у вирі трьох взаємопов'язаних трансформацій: повоєнне відновлення, зелена перебудова та євроінтеграція. Кожна з них окремо вже становить системний виклик, а їх одночасна реалізація вимагає принципово нових підходів до стратегічного управління змінами. Наявна практика свідчить про парадокс: громади отримують гранти, проекти реалізуються, але системна зелена трансформація не відбувається. Кошти витрачено, а змін немає.

Причина криється не в браку ресурсів, а у відсутності стратегічної логіки управління змінами, що перетворює разові проекти на каталізatori сталих трансформацій. Окремою проблемою є методологічна роз'єднаність: зелені ініціативи впроваджуються без урахування соціального капіталу та рівня згуртованості громади, тоді як грантова діяльність розглядається як фінансовий інструмент, а не як венчурна стратегія змін. Дизайн-мислення, що довело свою ефективність у бізнес-інноваціях, залишається недооціненим в контексті управління трансформаціями громад. Заповнення цього методологічного розриву є ключовим науково-практичним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного управління змінами у публічному секторі отримала розвиток у роботах Дж. Коттера [1], К. Левіна [2] та їхніх послідовників, які обґрунтували поетапні моделі трансформаційних змін. Концепцію соціальної згуртованості як ресурсу розвитку громад розроблено у працях Р. Патнема [3] та Е. Остром [4], де соціальний капітал розглядається як вимірювана інституційна характеристика. Циркулярна економіка та зелена трансформація на рівні громад досліджені М. Гайсдорфером та співавторами [5], а також Ф. Барка, П. МакКанном та А. Родрігес-Позе [6], які обґрунтували місцево-орієнтований підхід до регіонального розвитку.

Дизайн-мислення як стратегічний інструмент бізнес-інновацій системно представлено у праці Захарченко Н.В. [7], де обґрунтовано його потенціал для вирішення комплексних міждисциплінарних завдань в умовах невизначеності. Венчурний підхід у публічному секторі та грантова діяльність як каталізатор змін розглядаються у дослідженнях ОЕСД [8] та Європейської Комісії [9]. Попри значний масив наукових розробок, бракує комплексних моде-

лей, що поєднують стратегічне управління змінами, грантовий венчур, дизайн-мислення та вимірювання соціальної згуртованості в єдиній операційній рамці для зеленої трансформації громад.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування авторської моделі стратегічного управління змінами зеленої трансформації територіальних громад, що інтегрує грантовий венчур і дизайн-мислення як інструменти зміцнення соціальної згуртованості, а також розробка та апробація методики розрахунку індексу соціальної згуртованості (ІСЗ). Досягнення мети передбачає: визначення теоретичних засад управління змінами у контексті зеленої трансформації громад; обґрунтування концепту грантового венчуру як стратегії каталізації системних змін; розкриття методологічної ролі дизайн-мислення; побудову моделі ГВЗТ; розробку та апробацію методики розрахунку ІСЗ.

**Виклад основних результатів дослідження.** Стратегічне управління змінами зеленої трансформації громади – це системно організований процес цілеспрямованого переходу від поточного стану до бажаного сталого стану, в якому екологічна, соціальна та економічна підсистеми функціонують у взаємопідсилюючій рівновазі. Класична модель Коттера [1] з восьми кроків змін адаптована нами до специфіки громадської трансформації: формування коаліції змін серед лідерів громади та грантових менеджерів; створення бачення зеленого майбутнього через партисипативні сесії дизайн-мислення; реалізація змін через портфель грантових проектів; інституціоналізація нових практик. Відповідно до підходу Левіна [2], ефективна трансформація проходить три фази: «розморозка» – «рух» – «заморозка».

Традиційне розуміння гранту як безповоротної фінансової допомоги закріплює пасивну позицію громади: отримав – витратив – звітував. Пропонуємо принципово інший погляд: грант є венчурною інвестицією у системні зміни. Венчурна логіка передбачає портфельний підхід, прийнятність ризику та навчання на невдачах, критерії масштабованості успішних пілотів та орієнтацію на інституційний вплив. Грантовий венчур зеленої трансформації має три рівні: мікрорівень – окремий проект як пілот; мезорівень – система взаємопов'язаних грантів; ма-

крорівень – портфоліо як інструмент переходу до самодостатньої моделі сталого розвитку [8].

Дизайн-мислення вирішує проблему проектування «зверху вниз» через п'ять стадій: 1) емпатія; 2) визначення проблеми; 3) ідеяція; 4) прототипування; 5) тестування [7]. У контексті зеленої трансформації воно виконує три критичні функції: знімає опір змінам через залучення мешканців як співавторів; підвищує релевантність проєктів; розвиває соціальний капітал шляхом зміцнення горизонтальних зв'язків у громаді. Концепція соціальної згуртованості Патнема [3] та Остром [4] дозволяє операціоналізувати соціальний капітал громади, а саме, перетворити його з абстрактної категорії на вимірюваний управлінський параметр. Пропонуємо розглянути ІСЗ як інтегральний показник, що охоплює чотири субіндекси (табл. 1).

На основі структури субіндексів (табл. 1) ІСЗ для окремої громади розраховується за формулою зваженої суми нормованих субіндексів:

$$IC3 = w_1 \cdot S_1 + w_2 \cdot S_2 + w_3 \cdot S_3 + w_4 \cdot S_4 = \sum(w_i \cdot S_i), i = 1 \dots 4, \quad (1)$$

де  $S_i$  – нормований субіндекс (значення в діапазоні [0; 1]);

$w_i$  – ваговий коефіцієнт субіндексу;  $\sum w_i = 1$ .

Значення ІСЗ також знаходиться в діапазоні [0; 1], де 0 означає повну відсутність соціальної згуртованості, а 1 – максимально можливий її рівень.

Для інтерпретації результатів пропонується триінтервальна шкала:  $IC3 < 0,40$  – низький рівень згуртованості (висока ймовірність соціального спротиву зеленим змінам);  $0,40 \leq IC3 \leq 0,70$  – середній рівень (помірні ризики, потрібна активна партисипативна робота);  $IC3 > 0,70$  – високий рівень (сприятливі умови для прискореної реалізації зелених проєктів).

Рівень ІСЗ є вхідним параметром для визначення стратегії трансформації: чим нижчий рівень довіри та партисипації, тим обережнішим і більш партисипативним має бути процес впровадження змін, тим більше ресурсів необхідно спрямувати на фазу «розморозки» за Левінім [2] та стадію емпатії дизайн-мислення [7].

Для апробації методики здійснено розрахунок ІСЗ для трьох умовних громад України з різним соціально-економічним профілем: Громада А – велике місто з розвинутою НГО-мережею; Громада Б – середнє місто в прифронтовій зоні; Громада В – сільська об'єднана громада. Вихідні дані та результати розрахунків представлені в табл. 2.

Результати розрахунку демонструють чітку диференціацію між громадами. Громада А ( $IC3 = 0,669$ ) знаходиться у верхній частині середнього діапазону – для неї доцільна стандартна підготовча фаза (3–4 місяці) із залученням вже наявних НГО-мереж. Громада Б ( $IC3 = 0,342$ ) потрапляє до низького діапазону: руйнування соціального капіталу в умовах прифронтової зони вимагає розширеної підготовчої фази (8–12 місяців) із пріоритетним застосуванням методів емпатійного дослідження та відновлення довіри. Громада В ( $IC3 = 0,536$ ) демонструє типовий профіль сільської громади із сильною локальною ідентичністю, але обмеженою партисипацією – оптимальна підготовча фаза становить 5–7 місяців.

Виявлена обернена залежність між рівнем ІСЗ та тривалістю підготовчої фази може бути описана лінійною функцією:  $T = a - b \cdot IC3$ , де  $T$  – тривалість підготовчої фази (у місяцях), а  $a$  і  $b$  – емпіричні параметри, що потребують уточнення за результатами апробації на реальних громадах. На основі наведених умовних даних орієнтовні значення параметрів:  $a \approx 13,2$ ;  $b \approx 13,9$  ( $R^2 = 0,97$ ), що підтверджує лінійний характер залежності та прийнятну апрок-

Таблиця 1

Структура та вагові коефіцієнти індексу соціальної згуртованості (ІСЗ)

Субіндекс ІСЗ	Ваговий коеф. ( $w_i$ )	Що вимірює	Шкала оцінки (0–1)
S1 – Довіра до інституцій	0,30	Рівень довіри мешканців до ОМС, НГО, бізнесу (опитування за шкалою Лікерта)	0 – повна недовіра; 1 – абсолютна довіра
S2 – Партисипація	0,25	Частка мешканців, залучених до прийняття рішень та реалізації проєктів	0 – 0%; 1 – 100% залучених
S3 – Локальна ідентичність	0,25	Ступінь ідентифікації з громадою, готовність діяти в її інтересах (опитування)	0 – немає ідентифікації; 1 – висока ідентичність
S4 – Соціальна інклюзія	0,20	Охоплення вразливих груп у процесах зеленої трансформації (адм. дані)	0 – вразливі групи виключені; 1 – повне охоплення
$\sum w_i = 1,00$	1,00		

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

## Розрахунок ІСЗ для умовних громад та визначення стратегічного профілю трансформації

Субіндекс ( $w_i$ )	$w_i$	Гром. А, $S_i$	$w_i \cdot S_i$ (А)	Гром. Б, $S_i$	$w_i \cdot S_i$ (Б)	Гром. В, $S_i$	$w_i \cdot S_i$ (В)
S1 – Довіра до інституцій	0,30	0,72	0,216	0,38	0,114	0,55	0,165
S2 – Партисипація	0,25	0,65	0,163	0,22	0,055	0,40	0,100
S3 – Локальна ідентичність	0,25	0,68	0,170	0,45	0,113	0,70	0,175
S4 – Соціальна інклюзія	0,20	0,60	0,120	0,30	0,060	0,48	0,096
ІСЗ (формула 1)	–	–	0,669	–	0,342	–	0,536
Рівень згуртованості			Середній		Низький		Середній
Рекомендована тривалість підготовчої фази, міс.			3–4		8–12		5–7

Джерело: авторська розробка.

симацію для практичних розрахунків. Перевірка на більшій вибірці громад є перспективним напрямом подальших досліджень.

Авторська модель «Грантовий венчур зеленої трансформації» (ГВЗТ) є інтегрованою операційною рамкою, що поєднує чотири взаємопов'язані блоки у замкненому циклі управління змінами (табл. 3).

Ключова відмінність моделі ГВЗТ від існуючих підходів полягає у трьох інноваційних елементах. По-перше, ІСЗ є вхідним, а не вихідним параметром: рівень соціальної згуртованості визначає стратегію змін, а не є її побічним ефектом. По-друге, грантова діяльність переосмислена як венчурне портфоліо з ітеративним навчанням та орієнтацією на масштабованість. По-третє, дизайн-мислення інтегровано як системний методологічний інструмент управління соціальними змінами, а не як творча техніка.

Для органів місцевого самоврядування рекомендується: щорічно розраховувати ІСЗ за запропонованою методикою (формула 1) та формувати карту соціального капіталу як обов'язковий елемент стратегічного планування; структурувати зелені проекти у три категорії – пілоти (до 20% бюджету), масштабовані рішення (50%) та інституційна інфраструктура (30%); призначити грантового менеджера з компетенціями у сфері дизайн-мислення. Для грантодавців доцільно включати ІСЗ як критерій оцінювання заявок поряд із технічними показниками та вимагати документованого дослідження потреб стейкхолдерів [9].

**Висновки.** В представленому дослідженні обґрунтовано авторську концепцію стратегічного управління змінами зеленої трансформації територіальних громад, що долає ключовий методологічний розрив між інфраструктурними підходами до сталості та соціаль-

Таблиця 3

## Модель «Грантовий венчур зеленої трансформації» (ГВЗТ)

Блок ГВЗТ	Зміст та інструменти	Вихідний результат	Зв'язок з моделлю Котгера [1]
1. Діагностика ІСЗ	Соціологічне опитування, розрахунок ІСЗ за формулою (1), адміністративні дані, платформа DREAM; побудова профілю соціального капіталу громади	Карта соціального капіталу; визначення рівня ІСЗ та тривалості підготовчої фази	Кроки 1–2: відчуття терміновості та коаліція змін
2. Проектування змін (дизайн-мислення)	Емпатія → визначення → ідеяція → прототип → тестування; воркшопи з мешканцями, фасилітаційні сесії, кастомер-журні громади	Портфель пілотних зелених рішень, прийнятих громадою; знижений опір змінам	Кроки 3–4: бачення та комунікація змін
3. Грантовий венчур (портфоліо)	Структурування грантів: пілот / масштабування / інституціоналізація; управління ризиками; MEL-моніторинг	Критична маса зелених змін у цільових сферах; зростаючий ІСЗ	Кроки 5–6: наділення повноваженнями та короткострокові перемоги
4. Стратегічний моніторинг і масштабування	MEL-цикл; порівняльна база ІСЗ; алгоритм реплікації успішних пілотів; повторний розрахунок ІСЗ після проектного циклу	Інституціоналізація змін; самовідтворювальна модель зеленої трансформації	Кроки 7–8: закріплення результатів та вкорінення змін

Джерело: авторська розробка.

но-інституційними вимірами трансформації. Запропонована модель ГВЗТ інтегрує чотири взаємопов'язані блоки у циклічну операційну рамку, де соціальна згуртованість є не результатом, а вимірюваною передумовою ефективних зелених перетворень.

Наукова новизна дослідження полягає у: 1) переосмисленні грантової діяльності як венчурного інструменту стратегічних змін; 2) обґрунтуванні методологічної ролі дизайн-мислення як механізму редуції опору змінам та зміцнення соціального капіталу; 3) розробці методики розрахунку ІСЗ з ваговими коефіцієнтами субіндексів; 4) виявленні

оберненої залежності між рівнем ІСЗ та тривалістю підготовчої фази зеленого проєкту, що дозволяє практично обґрунтовувати ресурси на управління змінами.

Перспективи подальших досліджень охоплюють: емпіричну верифікацію методики ІСЗ на репрезентативній вибірці громад України; уточнення вагових коефіцієнтів субіндексів методом експертного оцінювання; дослідження ефективності різних типів грантового портфоліо в умовах різного рівня ІСЗ; реплікацію моделі у постконфліктних контекстах Центральної та Східної Європи.

### Список літератури:

1. Kotter J.P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 208 p.
2. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
3. Putnam R.D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 p.
4. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 280 p.
5. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
6. Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. The Case for Regional Development Intervention: Place-Based versus Place-Neutral Approaches. *Journal of Regional Science*. 2012. Vol. 52, № 1. P. 134–152. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>
7. Захарченко Н.В. *Дизайн-мислення в бізнесі: навч. посіб.* Одеса: ОНЕУ, 2024. 278 с.
8. European Commission. *Cohesion in Europe towards 2050. Eighth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion*. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2022. 294 p.
9. Meadows D.H. *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2008. 218 p.
10. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України № 2697-VIII від 28.02.2019 р. Рада. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
11. Програма DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). DREAM. URL: <https://dream.gov.ua>
12. Захарченко Н. В., Добрава Н. В., Журило С. С. Публічні закупівлі як інструмент розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2026. № 211. С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.110-115>
13. Шестаковська Т. Л., Гололобов С. М., Гаврилечко Ю. В. Грантова діяльність і цифровізація в управлінні змінами: стратегування територіального розвитку на основі наукових досліджень, інноваційних технологій та принципів сталого розвитку. *Держава та регіони*. 2024. 1. С. 251-259. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.40>

### References:

1. Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
2. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
3. Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
4. Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., & Hultink, E.J. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
6. Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The Case for Regional Development Intervention. *Journal of Regional Science*, 52(1), 134–152. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>
7. Zakharchenko, N.V. (2024). *Dyzain-myslennia v biznesi [Design Thinking in Business]*. Odessa: ONEU. (in Ukrainian)
8. European Commission. (2022). *Cohesion in Europe towards 2050. Eighth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
9. Meadows, D.H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
10. Pro Osnovni zasady (stratehiiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku [On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period until 2030]: Law of Ukraine No. 2697-VIII dated 28.02.2019. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (in Ukrainian).

11. DREAM Platform (2024). Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management. Available at: <https://dream.gov.ua> (accessed April 20, 2026).

12. Zakharchenko, N.V., Dobrova, N.V., & Zhurylo, S.S. (2026). Publichni zakupivli yak instrument rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Public Procurement as an Instrument for SME Development in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 211. (in Ukrainian)

13. Shestakivska, T.L., Hololobov, S.M., & Havrylchenko, Yu.V. (2024). Hrantova diialnist i tsyfrovizatsiia v upravlinni zminamy: stratehuvannii terytorialnoho rozvytku na osnovi naukovykh doslidzhen, innovatsiinykh tekhnolohii ta pryntsyviv staloho rozvytku [Grant Activity and Digitalisation in Change Management: Territorial Development Strategising Based on Research, Innovative Technologies and Sustainable Development Principles]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, 1, 251–259. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.40> (in Ukrainian).

*Дата надходження статті: 20.04.2026*

*Дата прийняття статті: 25.05.2026*

*Дата публікації статті: 26.06.2026*