

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-64>

УДК 331.101.3:332.1:004

Марухленко Оксана В'ячеславівнадоктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри управління,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>**Олещенко Вероніка Юліанівна**кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри управління,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>**Рубан Дмитро Олександрович**доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри управління,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>**Oksana Marukhlenko, Veronika Oleshchenko, Dmytro Ruban**

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

**МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМАХ:
ІНСТИТУЦІЙНА ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ****MECHANISMS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF HUMAN CAPITAL IN REGIONAL SYSTEMS:
INSTITUTIONAL AND DIGITAL TRANSFORMATION**

Анотація. У статті досліджуються механізми забезпечення сталого розвитку людського капіталу в регіональних соціально-економічних системах в умовах трансформаційних процесів та цифровізації. Обґрунтовується, що сучасні виклики – технологічні зміни, демографічні дисбаланси, міграційні потоки та структурна перебудова ринку праці – вимагають переходу від фрагментованих управлінських моделей до інтегрованого мережевого врядування. Автори аналізують інституційні, економічні та інформаційно-комунікаційні механізми регіонального врядування, виявляють ключові дисфункції існуючих моделей та підкреслюють необхідність посилення координації між органами влади, закладами освіти та бізнес-середовищем. Особливу увагу приділено ролі інституційних рамок, фінансових стимулів та нормативно-правового забезпечення, які мають формувати основу для довгострокового відтворення людського капіталу.

Ключові слова: людський капітал, стійкий розвиток, інституційні механізми, цифрова трансформація, регіональна політика, ринок праці, Smart-спеціалізація, цифрові платформи, державно-приватне партнерство.

Summary. The article examines the theoretical and methodological principles and practical aspects of ensuring the sustainable development of human capital in regional socio-economic systems operating in conditions of increasing economic turbulence and deepening digital transformations. The author substantiates that human capital is a key resource of regional competitiveness, and its quality and dynamics of reproduction largely determine the ability of regions to adapt to structural changes. The article examines current trends in human capital development, including the digitalization of the labor market, the growing role of innovative competencies, and the increasing influence of demographic and migration factors on regional systems. Another thematic block of the article is devoted to the analysis of institutional, economic, and information and communication mechanisms of governance that form the basis of human capital management at the regional level. Key dysfunctions of existing models are identified, in particular, fragmentation of management processes, limited financial support instruments, low level of involvement of the business environment in the joint formation of competence needs and insufficient digitalization of communications between stakeholders. It is shown that for the effective development of human capital, regions need to transition to network governance, which involves partnership interaction between authorities, business, educational institutions and the civil sector on the principles of openness, coordination and shared responsibility.

In the third part, a conceptual model of institutional and digital transformation of mechanisms for ensuring sustainable human capital development is proposed. It involves the creation of regional councils for human capital development, the formation of regional funds for financing competence development, as well as the implementation of the "Smart-Kadry" digital platform for forecasting labor market needs and monitoring imbalances. It is proven that the integration of institutional reforms, digital analytical tools and public-private partnership mechanisms allows to significantly increase the resilience of regional systems, reduce information gaps and ensure that training of personnel corresponds to the real needs of the economy. The proposed model can be the basis for the formation of a modern regional policy of human capital development and further empirical research.

Keywords: human capital, sustainable development, institutional mechanisms, digital transformation, regional policy, labor market, smart specialization, digital platforms, public-private partnership.

Постановка проблеми. В сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін людський капітал перетворюється на ключовий фактор стійкості та конкурентоспроможності регіональних соціально-економічних систем. Проте при загальновизнаній ролі людського капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку та соціальної згуртованості, механізми його формування, розвитку та ефективного використання на регіональному рівні залишаються недостатньо погодженими, фрагментованими та неадаптованими до сучасних викликів. Особливою гостроти проблема набуває в умовах цифрової трансформації, коли технологічні зміни радикально змінюють структуру ринку праці, вимоги до компетентностей та моделі взаємодії між стейкхолдерами регіонального розвитку.

Наявні інституційні, економічні та інформаційні механізми розвитку людського капіталу не забезпечують належного рівня координації між органами влади, закладами освіти, бізнесом та громадянським суспільством, що призводить до стратегічних дисбалансів, низької адаптивності освітніх програм та недостатнього використання потенціалу цифрових технологій. Нестача інтегрованих платформ для моніторингу та прогнозування потреб ринку праці, обмеженість фінансових інструментів підтримки компетентнісного розвитку та інституційна інерційність створюють перешкоди для забезпечення сталого розвитку регіонів. За таких умов постає науково-практична проблема формування сучасної системи механізмів, яка поєднувала б інституційну модернізацію, цифрову трансформацію та мережеве врядування з метою забезпечення довгострокового розвитку людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях людського капіталу все більшої уваги набуває підхід, що розглядає його як багатовимірний ресурс, здатний забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність регіональних соціально-економічних систем.

У працях Г. Беккера та Т. Шульца фундаментально окреслено природу людського капіталу як результат інвестицій у знання, здоров'я та компетентності, проте подальші дослідження доповнили цю концепцію виміром цифрових та соціально-інституційних аспектів [1–2].

Сучасні аналітичні огляди Світового банку та OECD підкреслюють, що цифровізація та інновації формують нову якість людського капіталу, а здатність регіонів адаптуватися до структурних змін залежить від ефективності інституційних механізмів управління [3–4].

Окремий напрям досліджень присвячено впливу цифрової трансформації на розвиток компетентностей та регіональну динаміку ринку праці.

Науковці доводять, що цифрові навички стають ключовою умовою підвищення продуктивності та зниження регіональних диспропорцій [5–6].

Водночас ризики цифрової нерівності, асиметрії доступу до інфраструктури та відмінності в якості інституцій суттєво впливають на здатність регіонів розвивати людський капітал, що зазначено у дослідженнях [7–12].

Значну увагу у сучасній літературі приділено впровадженню моделей мережевого врядування та підходів Smart Specialisation у регіональному розвитку.

Дослідження JRC-European Commission та робіт McCann & Ortega-Argilés (2019) засвідчують, що регіональні політики, орієнтовані на партнерську взаємодію влади, освіти та бізнесу, є ефективним інструментом формування людського капіталу.

Українські науковці, а саме Верховод І., Сисоєв О., Марухленко О., Галета Ю., також відзначають, що в контексті відновлення та модернізації регіонів важливо забезпечити інтеграцію цифрових платформ, прозорий моніторинг ринку праці та узгодженість стратегій розвитку [10].

Разом ці дослідження підтверджують необхідність переходу до інституційно-цифрово модернізованих механізмів управління людським капіталом.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та практичний аналіз механізмів забезпечення сталого розвитку людського капіталу в регіональних соціально-економічних системах шляхом дослідження інституційних, економічних та цифрових інструментів врядування та розроблення концептуальної моделі їх інституційно-цифрової трансформації, здатної підвищити ефективність регіональної політики та адаптивність ринку праці до сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класичні теорії ЛК (Г. Беккер, Т. Шульц) розглядають його як сукупність знань, навичок та компетенцій, набутих індивідом через інвестиції, які генерують майбутній дохід. Однак у контексті регіонального розвитку поняття ЛК значно розширюється.

Людський капітал регіону слід трактувати як інтегральну характеристику якості населення, що включає:

1. Особистісну складову: здоров'я, освіта, професійні навички.

2. Інституційно-соціальну складову: рівень довіри, соціальні зв'язки, інститути ринку праці та освіти.

3. Економічну складову: здатність ЛК до генерації інновацій та забезпечення економічного зростання регіону [8].

Регіональна соціально-економічна система (РСЕС) виступає як особливе територіальне утворення, що характеризується внутрішньою цілісністю, єдністю інститутів та специфічним економічним базисом [6]. РСЕС є не лише середовищем, де ЛК формується (через місцеві університети, лікарні), але і об'єктом врядування, оскільки саме регіональна влада відповідає за координацію цих процесів.

Ключовим теоретичним елементом дослідження є категорія «врядування». На відміну від терміна «управління», який часто асоціюється з ієрархічними та функціональними процесами, врядування охоплює ширшу сферу:

- багатосуб'єктність: включення в процес прийняття рішень не лише державних органів, але й бізнесу, громадських організацій та громадян;
- мережевий характер: забезпечення взаємодії та координації між цими акторами;
- легітимність: здатність системи забезпечувати досягнення колективних цілей на основі консенсусу та прозорості [10].

Еволюція теорій публічного адміністрування підтверджує перехід від традиційного публічного менеджменту, орієнтованого на ефективність, до

Нового публічного врядування. У контексті розвитку ЛК, це означає, що держава перестає бути єдиним «замовником» і «виконавцем», а стає координатором партнерських відносин.

Найбільш відповідною моделлю для розвитку ЛК є мережеве врядування, оскільки вона дозволяє:

1. Оперативно реагувати на зміни регіонального ринку праці.

2. Забезпечувати зворотний зв'язок між освітніми закладами та роботодавцями.

3. Розподіляти ризики та інвестиції у розвиток ЛК між усіма учасниками.

На основі інтеграції інституційного та мережевого підходів, механізми врядування розвитком людського капіталу в РСЕС доцільно структурувати за такими блоками. Ця класифікація виступає концептуальною рамкою для подальшого аналізу (табл. 1).

Таким чином, ефективне врядування розвитком людського капіталу в РСЕС є процесом, що вимагає переходу до інтегрованих, мережевих механізмів, здатних забезпечити консолідацію ресурсів та інтересів усіх регіональних стейкхолдерів для досягнення стійкості та конкурентоспроможності.

Аналіз ефективності врядування розвитком людського капіталу на регіональному рівні вимагає критичної оцінки функціонування існуючих інституційних, економічних та інформаційних механізмів. Цей аналіз дозволяє виявити ключові дисфункції та бар'єри, що перешкоджають стійкому та збалансованому розвитку РСЕС [5–6].

Регіональне врядування розвитком ЛК формально забезпечене низкою стратегічних документів (регіональні стратегії розвитку, програми зайнятості) та інституційних структур (регіональні органи влади, департаменти освіти та праці). Проте, ключові проблеми полягають у наступному:

- фрагментованість та недостатня координація. Існуючі інституційні механізми часто функціонують ізольовано. Органи публічного адміні-

Таблиця 1 – Типи механізмів розвитку людського капіталу в регіональних соціально-економічних системах

Тип механізму	Зміст та призначення
Інституційні	Формування нормативно-правового поля, розробка регіональних стратегій розвитку ЛК, створення постійно діючих координаційних органів (наприклад, регіональні ради з розвитку ЛК)
Економічні/фінансові	Стимулювання інвестицій у ЛК (освіта, підвищення кваліфікації) через механізми державно-приватного партнерства, регіональні грантові програми, податкові пільги
Інформаційні/комунікаційні	Створення регіональних інформаційних платформ, систем моніторингу та прогнозування потреб ринку праці, забезпечення прозорості прийняття рішень

Джерело: сформовано за [4–7]

стрування, освітні заклади та бізнес-спільнота не інтегровані в єдину мережу. Це призводить до дублювання функцій, розпорошення ресурсів і, як наслідок, до неефективного використання ЛК;

- відсутність стратегічної сфокусованості. Багато стратегій розвитку ЛК мають декларативний характер і не містять чітких, кількісно вимірюваних цілей, прив'язаних до унікальних потреб регіонального ринку праці та smart-спеціалізації регіону;

- бюрократичні бар'єри. Процедури ліцензування освітніх програм, погодження інвестиційних проєктів та реалізація механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) є надто складними та тривалими, що знижує зацікавленість приватного сектора у співінвестуванні в ЛК [6].

Фінансове забезпечення розвитку ЛК на регіональному рівні має низку структурних недоліків:

- залежність від місцевого бюджету. Обмежена фінансова автономія регіонів не дозволяє їм оперативно та гнучко маневрувати ресурсами для реагування на локальні виклики (наприклад, для утримання кваліфікованих медичних кадрів чи стимулювання молодих фахівців);

- неефективність стимулювання. Існуючі регіональні програми стимулювання ЛК (гранти, пільгове кредитування) часто є недоступними для малих та середніх підприємств (МСП) через складні процедури подачі заявок та відсутність прозорості;

- пасивна роль бізнесу. Механізми ДПП у сфері освіти та професійного навчання використовуються не повною мірою. Бізнес, як правило, чекає готових фахівців, а не активно інвестує у їх підготовку через корпоративні університети чи цільове замовлення [4, 10].

Якість ЛК неможливо ефективно керувати без достовірної, своєчасної та інтегрованої інформації:

- відсутність єдиної моніторингової системи. Існують значні прогалини у системі моніторингу та прогнозування потреб ринку праці. Дані про вакансії, попит на конкретні професії та якість випускників різних освітніх рівнів є розрізненими, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень у сфері публічного адміністрування;

- низький рівень цифровізації взаємодії. Цифрові платформи для комунікації між освітніми закладами, центрами зайнятості та підприємствами є або відсутніми, або мають низьку функціональність. Це створює інформаційний розрив і уповільнює адаптацію освітніх програм до реальних потреб регіону [8].

Таким чином, аналіз існуючих механізмів врядування свідчить про їхню хронічну дисфункціональність, головними проявами якої є інституційна фрагментованість та дефіцит мережевої взаємодії. Це підтверджує необхідність розробки

та впровадження нових, інтегрованих механізмів врядування.

На підставі викладеного можна зробити висновок про необхідність розробки інтегрованої системи вдосконалення механізмів врядування. Основний акцент зміщується на посилення мережевої взаємодії та підвищення ролі органів публічного адміністрування як координаторів.

Ключова пропозиція полягає у створенні цілісних інституційних рамок для забезпечення багатосуб'єктного врядування:

- Створення регіональних Рад з розвитку людського капіталу (РРРЛК). Ці Ради повинні стати ключовою платформою мережевого врядування, що об'єднує представників регіональної влади (ОМС/ОВА), ЗВО/коледжів, великого та малого бізнесу, а також громадських організацій. Основні повноваження Рад полягатимуть у розробці регіонального прогнозу потреб у кваліфікаціях на 5–10 років (на основі Smart-спеціалізації) та координація регіонального замовлення на підготовку кадрів.

- Інтеграція стратегій. забезпечення обов'язкової кореляції між стратегіями економічного розвитку регіону, інвестиційними програмами та планами розвитку регіональних освітніх закладів. Це усуває фрагментованість у цілепокладанні.

Для подолання фінансової пасивності бізнесу та бюджетної залежності регіонів необхідно активізувати механізми спільного фінансування:

- Впровадження регіонального фонду розвитку ЛК (РФРЛК). Фонд повинен формуватися за рахунок цільових відрахувань (наприклад, 0,5% від прибутку) великих регіональних підприємств (на добровільно-обов'язковій основі), а також коштів регіонального бюджету та міжнародної допомоги. Метою функціонування фонду є фінансування стипендій для студентів за дефіцитними для регіону спеціальностями, субсидування стажувань та підвищення кваліфікації на базі МСП.

- Розширення механізмів державно-приватного партнерства (ДПП). Спрощення процедур ініціювання та реалізації ДПП у сфері створення регіональних освітніх центрів та лабораторій на базі ЗВО, де приватний сектор надає обладнання, а держава – інфраструктуру та людський ресурс.

Для подолання інформаційного розриву та забезпечення прозорості врядування необхідно застосовувати сучасні цифрові інструменти:

- Створення регіональної цифрової платформи ЛК («Smart-Кадри»). Платформа повинна агрегувати дані з усіх джерел (центри зайнятості, податкова служба, ЗВО) для автоматизованого моніторингу та прогнозування дисбалансів на ринку праці.

- Запровадження системи оцінки ефективності (COE) врядування ЛК. Регулярне (напри-

клад, щорічне) оцінювання ефективності РРРЛК та РФРЛК на основі чітких КРІ (наприклад, рівень зайнятості випускників, відсоток молоді, яка залишилася в регіоні, обсяг приватних інвестицій у ЛК).

Запропонована система, що базується на створенні РРРЛК як інтегруючої платформи, активізації РФРЛК та впровадженні Цифрової платформи ЛК, дозволяє перейти від фрагментованого управління до інтегрованого мережевого врядування, що забезпечить стійкий розвиток людського капіталу в регіональних соціально-економічних системах.

Висновки. Результати проведеного дослідження щодо механізмів врядування розвитком людського капіталу в регіональних соціально-економічних системах дозволяють сформулювати низку ключових висновків.

Було встановлено, що сучасні виклики вимагають переходу від традиційного ієрархічного публічного менеджменту до моделі мережевого врядування, яка забезпечує інтеграцію зусиль регіональної влади, бізнесу та освітніх інституцій.

Критичний аналіз існуючих механізмів виявив їхню дисфункціональність, ключовими проявами якої є інституційна фрагментованість, фінансова пасивність приватного сектора та інформаційний розрив між попитом і пропозицією на ринку праці.

Практичний внесок роботи полягає в розробці трьох блоків пропозицій, які мають прямі політичні імплікації для органів державного управління:

1. Інституційний механізм. Створення регіональних Рад з розвитку людського капіталу (РРРЛК), що є ключовою платформою координації.

2. Економічний механізм. Впровадження регіональних Фондів розвитку ЛК (РФРЛК), що стимулюють інвестиції приватного сектора через механізми ДПП.

3. Інформаційний механізм. Створення регіональної Цифрової платформи ЛК («Smart-Кадри») для моніторингу та прогнозування регіонального попиту на кваліфікації.

Перспективи подальшого наукового пошуку пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованих моделей.

Список використаних джерел:

1. Dyachkov D. V. Features of the implementation of information security standards in domestic enterprises. *Economic development: theory, methodology, management*. Budapest–Prague–Kyiv, 28–30 November. Budapest : Eastern European Center of Fundamental Research, 2016. P. 104–112.
2. International Organization for Standardization. *ISO/IEC 15408-1:2009*. 2009. URL: <https://www.iso.org/standard/50341.html> (дата звернення: 02.09.2025).
3. International Organization for Standardization. *ISO 17799: Code of Practice for Information Security Management*. 2012. URL: <https://www.iso.org/standard/39612.html> (дата звернення: 02.09.2025).
4. Kaminskii A. Forming the security policy of information systems. *International Conference Information Security*. Moldova, 20–21 May. Editorial-Poligraphic Department of ASEM : Editura ASEM, 2009. P. 90–93.
5. Коваленко Ю. О. Забезпечення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка промисловості*. 2010. № 3. С. 123–129. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/24811> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Марухленко О.В., Руденко В.С., Рубан Д.О. Проектний менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG-стратегій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-180>
7. Artemchuk M., Marukhlenko O., Sokrovska N., Mazur H., Riznyk D. The Impact of Economic Recession on the Financial Support of State Functions during Crisis Situations. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*. 2024, Vol. 15(2), P. 350–364. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2\(30\).15](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2(30).15)
8. Lopushniak H., Verkhovod I., Pospelova T., Marukhlenko O., Mykhatska A. Análisis sectorial y desafíos críticos en la esfera social de Ucrania. *Interacción Y Perspectiva*, 2025. Vol. 15 (1). P. 226–238. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14031772>
9. Osadchenko O. Information security policy of an enterprise. 2008. P. 1–4. URL: <http://security.ase.md/publ/ru/pubru101/15.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
10. Verkhovod I., Sysoiev O., Marukhlenko O., Haleta Y., Polishchuk N. Procesos de transformación en el ámbito social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*. 2025. Vol. 15, No. 2. P. 570–582. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15092411>
11. Wikipedia. *Політика інформаційної безпеки*. 2014. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Політика_інформаційної_безпеки (дата звернення: 09.01.2025).
12. Your business. *Information security standards: State and International*. 2016. URL: <https://tvoi.biz/biznes/informatsionnaya-bezopasnost/prakticheskaya-polza-standartov-info.html> (дата звернення: 08.01.2025).

References:

1. Dyachkov D. V. (2016) Features of the implementation of information security standards in domestic enterprises. In *economic development: theory, methodology, management*. Budapest–Prague–Kyiv, 28–30 November. Budapest: Eastern European Center of Fundamental Research, pp. 104–112.
2. International Organization for Standardization (2009) *ISO/IEC 15408-1:2009*. Available at: <https://www.iso.org/standard/50341.html>
3. International Organization for Standardization (2012) *ISO 17799: Code of Practice for Information Security Management*. Available at: <https://www.iso.org/standard/39612.html>

4. Kaminskii A. (2009) Forming the security policy of information systems. In *International Conference Information Security*. Moldova, 20–21 May. Editorial-Poligraphic Department of ASEM: Editura ASEM, pp. 90–93.
5. Kovalenko Yu. O. (2010) Zabezpechennia informatsiinoi bezpeky pidpriemstva [Ensuring information security of an enterprise]. *Ekonomika promyslovosti*. no. 3, pp. 123–129. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/24811> (in Ukrainian)
6. Marukhlenko O. V., Rudenko V. S., & Ruban D. O. (2025) Proiektnyi menedzhment u konteksti staloho rozvytku ta ESG-stratehii [Project management in the context of sustainable development and ESG-strategies]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-180> (in Ukrainian)
7. Artemchuk M., Marukhlenko O., Sokrovska N., Mazur H., & Riznyk D. (2024) The Impact of Economic Recession on the Financial Support of State Functions during Crisis Situations. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*. vol. 15(2), pp. 350–364. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2\(30\).15](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2(30).15)
8. Lopushniak H., Verkhovod I., Pospelova T., Marukhlenko O., & Mykhatska A. (2025) Análisis sectorial y desafíos críticos en la esfera social de Ucrania. *Interacción Y Perspectiva*. vol. 15, no. 1, pp. 226–238. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14031772>.
9. Osadchenko O. (2008) Information security policy of an enterprise. pp. 1–4. Available at: <http://security.ase.md/publ/ru/pubru101/15.pdf>
10. Verkhovod I., Sysoiev O., Marukhlenko O., Haleta Y., & Polishchuk N. (2025) Procesos de transformación en el ámbito social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*. vol. 15, no. 2, pp. 570–582. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15092411>
11. Wikipedia (2014) Polityka informatsiinoi bezpeky [Information Security Policy]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Політика_інформаційної_безпеки (in Ukrainian)
12. Your business (2016) Information security standards: State and International. Available at: <https://tvoi.biz/biznes/informatsionnaya-bezopasnost/prakticheskaya-polza-standartov-info.html>

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025