

АННОТАЦІЯ

Фролов Ю.В. **Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2026.

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища управління ефективністю бізнес-процесів набуває особливої актуальності, оскільки саме через інтегровані процеси здійснюється трансформація ресурсів у створення вартості та досягаються стратегічні цілі підприємства. Ступінь цифрової зрілості й ефективності процесів впливає на конкурентоспроможність компанії. Дисертаційне дослідження присвячене розробці теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки. У межах роботи запропоновано інтегровану модель управління, адаптивний алгоритм змін і методику оцінювання, що враховує специфіку цифрової трансформації підприємств, а також окреслено перспективи подальших досліджень і практичного використання отриманих результатів.

У першому розділі дисертації «Теоретико-методичні засади ефективного управління бізнес-процесами підприємств в умовах діджиталізації» здійснено ґрунтовний огляд та уточнення дефініцій «бізнес-процес» і «ефективність бізнес-процесів». Проаналізовано різні трактування бізнес-процесу в науковій літературі та міжнародних стандартах (ISO 9000:2015), що дозволило виділити його ключові ознаки: системність, повторюваність, взаємозалежність і орієнтація на споживача. На основі цього узагальнення запропоновано авторське розуміння бізнес-процесів як «ключового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства», який поєднує гнучкість, адаптивність до змін середовища, інтеграцію інноваційних технологій і систему координованих дій щодо перетворення вхідних ресурсів у економічно значущі результати. Підприємства, що впроваджують таке системне бачення, можуть досягати не лише стратегічних,

але й операційних цілей, використовуючи гнучкість і орієнтацію на результат як головні переваги.

Проаналізовано різницю між автоматизацією, цифровізацією і цифровою трансформацією, узагальнивши погляди українських і зарубіжних учених. Показано, що під впливом цифрових технологій (ERP, CRM, BPM-системи, аналітика великих даних, хмарні сервіси, штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн) радикально змінюються методи організації і оптимізації процесів. Узагальнено, що саме ці інструменти забезпечують перехід від локального вдосконалення до комплексної цифрової трансформації і підвищують стійкість та адаптивність підприємств.

Систематизовано підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами. Наведено мету оцінювання (виявлення проблем, оптимізація, підвищення продуктивності) і сформовано перелік елементів, що мають враховуватись при оцінюванні: собівартість, чистий прибуток, рівень витрат, якість, здатність до інновацій, задоволення клієнта, зручність процесів, переваги для споживача та рівень ризику. Підкреслено, що поєднання фінансових і нефінансових показників, використання сучасних аналітичних інструментів та залучення всіх стейкхолдерів забезпечує комплексний підхід до оцінювання.

У підсумку першого розділу зроблено висновок, що ефективне управління бізнес-процесами в умовах діджиталізації ґрунтується на поєднанні теоретичного обґрунтування, адекватного визначення сутності бізнес-процесу, використання сучасних методологій менеджменту і цифрових інструментів, а також на комплексній системі оцінювання ефективності, що враховує різноспрямовані показники та потребує постійного вдосконалення.

Другий розділ дисертації присвячено моніторингу сучасного стану управління ефективністю бізнес-процесів підприємств у контексті цифрової трансформації.

Показано, що цифрова трансформація пронизує всі аспекти діяльності підприємства (виробництво, логістику, маркетинг, роботу з клієнтами) і є стратегічним чинником конкурентоспроможності. Для оцінювання цифрової зрілості оглядово проаналізовано методики DESI (Digital Economy and Society

Index) Європейської комісії – вона об'єднує індикатори розвитку людського капіталу, підключення, інтеграції цифрових технологій і цифрових державних послуг, проте застосовується лише на макрорівні та не підходить для діагностики окремих компаній. На корпоративному рівні системно розглянуто моделі McKinsey Digital Quotient, Digital Readiness Index, Deloitte Digital Maturity Model та Capgemini Digital Maturity Models. Вони охоплюють стратегію, організацію, культуру, компетенції та технологічне забезпечення; дозволяють порівнювати рівні цифрової зрілості компаній та виявляти напрями розвитку. Відзначено, що більшість українських підприємств нині перебувають між другим («керований») і третім («визначений») рівнями цифрової зрілості, тоді як п'ятий («оптимізований») є стратегічною метою.

У межах власних досліджень адаптовано моделі до українського контексту, побудовано п'ятирівневу шкалу цифрової зрілості підприємства. Згідно з цією шкалою, встановлено, що лише невелика частка компаній демонструє високий рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси; більшість має розрізнені цифрові ініціативи без системної інтеграції. Виявлено нерівномірність впровадження цифрових рішень у різних функціональних сферах: ERP-системи використовували 3,2 % підприємств у 2018 р., 5,9 % у 2022 р. і 15,2 % у 2024 р.; CRM-системи – 1,5 %, 3,0 % і 7,4 % відповідно; BI/Big Data – 1,2 %, 9,5 % та 15,2 %; хмарні сервіси – 4,1 %, 9,8 % та 13,7 %; технології штучного інтелекту й RPA – 0,5 %, 3,0 % та 5,2 %. З'ясовано, що найкраще діджиталізовано виробничі та аналітичні процеси, тоді як логістика й управління персоналом залишаються на початковій стадії, що вказує на потребу збалансованого розвитку цифрової інфраструктури.

Підкреслено, що ефективність процесів залежить не лише від технологій, а й від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До ключових позитивних детермінант віднесено високий рівень цифрових компетенцій персоналу, наявність інтегрованої ІТ-інфраструктури, достатні інвестиційні ресурси та підтримку з боку топ-менеджменту. Серед стримувальних чинників виділено обмежені фінансові можливості, дефіцит кваліфікованих фахівців, низьку цифрову культуру, організаційний опір змінам, застарілі виробничі фонди та

підвищені кіберризиками (у 2024 р. в Україні було зафіксовано 4315 кібератак, що на 69,8 % більше, ніж у 2023 р.). У результаті комплексного аналізу встановлено, що сам факт цифровізації не гарантує підвищення ефективності: необхідна інтеграція технологічних інновацій із трансформацією управлінських практик, організаційної структури та мотиваційної системи.

У розділі здійснено також порівняльний огляд досліджень українських компаній. За даними Forbes Україна та KPMG, середній індекс цифрової зрілості бізнесу становить 55,7 із 100 балів, причому виробничі компанії набирають 30–40 балів, а сервісні – 70–80; 8 із 10 лідерів рейтингу – сервісні компанії. Найбільші інвестиції в цифровізацію спостерігаються у сферах ІТ, телекомунікацій, будівництва, нафтогазової галузі та ритейлу; найнижчі – в енергетиці та фармацевтиці. Великі компанії мають середній показник 59 балів, середні – 55, а малі – 41, що свідчить про тісний зв'язок цифрової зрілості з масштабами бізнесу.

На основі п'ятирівневої моделі цифрової зрілості визначено, що більшість вітчизняних підприємств перебуває на перехідному рівні між початковою й середньою стадіями. Зазначено, що ключовими бар'єрами залишаються фінансові обмеження, кадровий дефіцит, низька цифрова грамотність, слабкий розвиток інфраструктури та зростання кіберзагроз, однак позитивні тенденції включають зростання державної підтримки (Diia.City, «Цифрограм для бізнесу», CDTO Campus), активацію попиту на цифрові рішення та поширення КРІ-орієнтованого управління проектами.

У третьому розділі дисертаційної роботи сформовано прикладний механізм підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації, який поєднує етапи оцінювання, вибору стратегічних рішень та управління змінами. Відправною точкою розробки стала ідентифікована у другому розділі проблема: більшість існуючих моделей цифрової зрілості дозволяють оцінити рівень цифрового розвитку підприємства, проте не дають можливості визначити, які саме управлінські дії необхідно реалізовувати для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Для усунення цього обмеження розроблено концептуальну модель управління ефективністю бізнес-процесів, основу якої становлять три стратегічні пріоритети: інтеграційна узгодженість бізнес-процесів, аналітична зрілість управління та цифрова стійкість підприємства. На відміну від існуючих концепцій цифрової зрілості, запропонована модель була не лише концептуально обґрунтована, а й деталізована через систему конкретних вимірюваних індикаторів, які можуть бути розраховані на основі внутрішньої інформації підприємства.

Для оцінювання рівня інтеграційної узгодженості бізнес-процесів запропоновано використовувати п'ять показників: частку інтегрованих бізнес-процесів, рівень інтеграції інформаційних систем, частку операцій без ручного введення даних, середній час передачі інформації між процесами та частку інтегрованих зовнішніх взаємодій із клієнтами і постачальниками. На відміну від традиційних підходів, які оцінюють лише наявність цифрових технологій, запропоновані індикатори дозволяють визначати реальний рівень узгодженості інформаційних потоків та ступінь усунення дублювання операцій у межах бізнес-процесів підприємства.

Другий стратегічний пріоритет – аналітична зрілість та data-driven управління – конкретизовано через систему показників, що характеризують якість використання даних у процесі прийняття управлінських рішень. До цієї групи включено частку рішень, прийнятих на основі аналітичних даних, регулярність використання аналітичної звітності, середній час підготовки управлінського рішення, частку бізнес-процесів, охоплених КРІ, та кількість аналітичних помилок. Такий підхід дозволив перейти від оцінювання технічної наявності інформаційних систем до оцінювання реальної здатності підприємства використовувати дані як управлінський ресурс.

Для оцінювання цифрової стійкості бізнес-процесів сформовано окремий блок показників, який охоплює сумарний час простою цифрових систем, середній час відновлення після інцидентів (MTTR), кількість ІТ-інцидентів, частку систем із резервним копіюванням та кількість успішно відбитих кіберінцидентів. Запропонований набір індикаторів дозволяє оцінювати не лише

рівень цифровізації підприємства, а й здатність цифрового середовища забезпечувати безперервність виконання бізнес-процесів в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень.

Практичним продовженням розробленої моделі стало формування методичного підходу до вибору стратегій цифрової трансформації на основі GAP-аналізу. Запропоновано визначати величину цифрового розриву між поточним та цільовим станом цифрової зрілості підприємства, після чого обирати відповідну стратегію розвитку. Залежно від величини розриву обґрунтовано використання чотирьох стратегічних сценаріїв: стратегії оптимізації та доопрацювання, стратегії інтеграції та посилення узгодженості, стратегії комплексної цифрової модернізації та стратегії трансформаційної перебудови бізнес-процесів.

Подальший розвиток отриманих результатів знайшов відображення у розробленні системи алгоритмів управління змінами. Встановлено, що результативність цифрової трансформації визначається не лише вибором стратегії, а і здатністю підприємства подолати п'ять груп бар'єрів: поведінкові, кадрово-компетентнісні, технологічні, ресурсні і безпеково-інфраструктурні. У зв'язку з цим для кожного контуру запропоновано окремий алгоритм управлінських дій. Зокрема, для поведінкового контуру розроблено послідовність виявлення причин опору персоналу, сегментації працівників за рівнем підтримки змін і закріплення нової цифрової поведінки через регламенти і KPI; для кадрово-компетентнісного – механізм подолання розриву між необхідними цифровими компетентностями і фактичним кадровим потенціалом; для технологічного – алгоритм усунення архітектурної розгалуженості цифрових систем; для ресурсного – механізм узгодження масштабів цифрових проєктів із реальними ресурсними можливостями підприємства; для безпеково-інфраструктурного – систему забезпечення цифрової стійкості та безперервності бізнес-процесів.

Саме в сукупності концептуальна модель, система індикаторів, GAP-механізм вибору стратегій та алгоритми управління змінами сформували цілісний механізм управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в

умовах цифровізації економіки, що становить основний прикладний результат третього розділу дослідження.

Ключові слова: ефективність; діджиталізація; цифрова трансформація (цифровізація); управління бізнес-процесами; ключові фактори; цифрова економіка; управління ризиками; стратегічне управління; інноваційні підходи; управління змінами; підприємства (організація); людський капітал; блокчейн технології; сталий розвиток; євроінтеграція.

ANNOTATION

Frolov Yu. V. Managing the Efficiency of Enterprise Business Processes in the Context of Economic Digitalization. Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 «Management». – West Ukrainian National University, Ternopil, 2026.

In today's environment of digital transformation within the business sector, the management of business process efficiency is becoming particularly important, as it is through integrated processes that resources are transformed into value creation and the organisation's strategic objectives are achieved.

The level of digital maturity and process efficiency influences a company's competitiveness. The thesis is dedicated to developing theoretical and methodological foundations and practical recommendations for managing the efficiency of business processes in enterprises in the context of the digitalisation of the economy. The study proposes an integrated management model, an adaptive change algorithm and an evaluation methodology that takes into account the specific nature of digital transformation in enterprises, and outlines prospects for further research and the practical application of the obtained results.

The first chapter of the thesis, "Theoretical and Methodological Foundations of Effective Business Process Management in Enterprises in the Context of Digitalisation", provides a thorough review and clarification of the definitions of "business process" and "business process efficiency". Various interpretations of the business process in the scientific literature and international standards (ISO 9000:2015) are analysed. It has made it possible to identify its key characteristics: systematic nature, repeatability, interdependence and customer focus.

Based on this generalisation, the author proposes an understanding of business processes as a "key mechanism for ensuring an enterprise's competitiveness", which combines flexibility, adaptability to changes in the environment, the integration of innovative technologies, and a system of coordinated actions aimed at transforming input resources into economically significant outcomes.

Enterprises that adopt such a systematic approach can achieve not only strategic but also operational goals, leveraging flexibility and a results-oriented mindset as their key advantages. The difference between automation, digitalization, and digital transformation is analyzed, summarizing the views of Ukrainian and foreign scientists. It is shown that under the influence of digital technologies (ERP, CRM, BPM systems, big data analytics, cloud services, artificial intelligence, the Internet of Things, blockchain) the methods of organizing and optimizing processes are radically changing. It is generalized that it is these tools that ensure the transition from local improvement to comprehensive digital transformation and increase the resilience and adaptability of enterprises.

Approaches to assessing the effectiveness of business process management are systematized. The purpose of the assessment is given (identifying problems, optimizing, increasing productivity) and a list of elements to be taken into account in the assessment is formed: cost, net profit, level of expenses, quality, ability to innovate, customer satisfaction, convenience of processes, benefits for the consumer and level of risk. It is emphasized that the combination of financial and non-financial indicators, the use of modern analytical tools, and the involvement of all stakeholders provides a comprehensive approach to assessment.

As a result of the first chapter, it is concluded that effective business process management in the context of digitalization is based on a combination of theoretical substantiation, an adequate definition of the essence of a business process, the use of modern management methodologies and digital tools, as well as a comprehensive performance evaluation system that takes into account multidirectional indicators and requires continuous improvement.

The second chapter of the thesis is devoted to monitoring the current state of business process efficiency management in enterprises in the context of digital transformation.

It is shown that digital transformation permeates all aspects of an enterprise's activities (production, logistics, marketing, customer service) and is a strategic factor of competitiveness. To assess digital maturity, the DESI (Digital Economy and Society Index) methodology of the European Commission was reviewed - it combines

indicators of human capital development, connectivity, integration of digital technologies and digital public services; however, it is applied only at the macro level and is not suitable for diagnosing individual companies. At the corporate level, the McKinsey Digital Quotient, Digital Readiness Index, Deloitte Digital Maturity Model, and Capgemini Digital Maturity Models were systematically examined. They cover strategy, organization, culture, competencies, and technological support; they allow comparing the levels of digital maturity of companies and identifying directions for development. It is noted that the majority of Ukrainian enterprises are currently positioned between the second ("managed") and third ("defined") levels of digital maturity, while the fifth ("optimized") level represents a strategic goal.

As part of our own research, we adapted the models to the Ukrainian context and constructed a five-level scale of enterprise digital maturity. According to this scale, it was found that only a small proportion of companies demonstrate a high level of integration of digital technologies into business processes; the majority have disparate digital initiatives without systemic integration.

An uneven adoption of digital solutions across different functional areas has been identified: ERP systems were used by 3.2% of enterprises in 2018, 5.9% in 2022, and 15.2% in 2024; CRM systems - 1.5%, 3.0%, and 7.4% respectively; BI/Big Data - 1.2%, 9.5%, and 15.2%; cloud services - 4.1%, 9.8%, and 13.7%; artificial intelligence and RPA technologies - 0.5%, 3.0%, and 5.2%. It is found that production and analytical processes are the most advanced in terms of digitalisation, while logistics and human resources management remain at an early stage, indicating the need for balanced development of the digital infrastructure.

It is emphasised that the effectiveness of processes depends not only on technology, but also on a combination of internal and external factors. Key positive determinants include a high level of digital competence among staff, the presence of an integrated IT infrastructure, sufficient investment resources, and support from senior management. Among the restraining factors, the following have been identified: limited financial capacity, a shortage of qualified specialists, low digital culture, organizational resistance to change, outdated production assets, and increased cyber risks (in 2024, Ukraine recorded 4,315 cyberattacks, which is 69.8% more than in

2023). As a result of a comprehensive analysis, it was found that the fact of digitalization itself does not guarantee increased efficiency: it is necessary to integrate technological innovations with the transformation of management practices, organizational structure, and motivational system.

The chapter also includes a comparative review of studies on Ukrainian companies. According to Forbes Ukraine and KPMG, the average digital maturity index of businesses stands at 55.7 out of 100 points, with manufacturing companies scoring 30–40 points and service companies scoring 70–80; 8 out of 10 top-ranked companies are service-based. The highest investments in digitalization are observed in the IT, telecommunications, construction, oil and gas, and retail sectors; the lowest - in energy and pharmaceuticals. Large companies have an average score of 59 points, medium-sized companies - 55, and small companies - 41, which indicates a close correlation between digital maturity and business scale.

Based on the five-level digital maturity model, it has been determined that the majority of domestic enterprises are at a transitional level between the initial and intermediate stages. It is noted that the key barriers remain financial constraints, personnel shortages, low digital literacy, underdeveloped infrastructure, and growing cyber threats; however, positive trends include increasing state support (Diia.City, "Digitalgram for Business", CDTO Campus), growing demand for digital solutions, and the wider adoption of KPI-driven project management.

In the third chapter of the thesis, a practical mechanism for improving the efficiency of enterprise business processes in the context of digitalization has been developed, combining the stages of assessment, selection of strategic solutions, and change management. The starting point for the development was the problem identified in the second chapter: most existing digital maturity models allow assessing the level of digital development of an enterprise, but do not provide the ability to determine which specific managerial actions need to be implemented to improve business process efficiency.

To eliminate this limitation, a conceptual model of business process efficiency management has been developed, based on three strategic priorities: integration consistency of business processes, analytical management maturity, and digital

resilience of the enterprise. Unlike existing digital maturity concepts, the proposed model was not only conceptually substantiated, but also detailed through a system of specific measurable indicators that can be calculated on the basis of internal enterprise information.

To assess the level of integration coherence of business processes, five indicators are proposed: the share of integrated business processes, the level of information system integration, the share of operations without manual data entry, the average time of information transfer between processes, and the share of integrated external interactions with customers and suppliers. Unlike traditional approaches that assess only the presence of digital technologies, the proposed indicators allow determining the actual level of information flow coherence and the degree of elimination of duplicate operations within the enterprise's business processes.

The second strategic priority - analytical maturity and data-driven management - is specified through a system of indicators characterizing the quality of data utilization in the managerial decision-making process. This group includes the share of decisions made on the basis of analytical data, the frequency of analytical reporting utilization, the average time for managerial decision preparation, the share of business processes covered by KPIs, and the number of analytical errors. This approach made it possible to shift from assessing the technical availability of information systems to evaluating the enterprise's actual capacity to use data as a managerial resource.

To assess the digital resilience of business processes, a separate block of indicators has been formed, encompassing the total downtime of digital systems, the mean time to recovery after incidents (MTTR), the number of IT incidents, the share of systems with backup copying, and the number of successfully repelled cyber incidents. The proposed set of indicators allows evaluating not only the level of enterprise digitalization, but also the capacity of the digital environment to ensure the continuity of business process execution under conditions of external and internal disruptions.

A practical continuation of the developed model was the formation of a methodological approach to selecting digital transformation strategies based on GAP analysis. It is proposed to determine the magnitude of the digital gap between the

current and target states of the enterprise's digital maturity, followed by the selection of an appropriate development strategy.

Depending on the magnitude of the gap, the use of four strategic scenarios has been substantiated: the optimization and refinement strategy, the integration and coherence enhancement strategy, the comprehensive digital modernization strategy, and the transformational restructuring of business processes strategy.

Further development of the obtained results was reflected in the elaboration of a change management algorithm system. It has been established that the effectiveness of digital transformation is determined not only by the choice of strategy, but also by the enterprise's capacity to overcome five groups of barriers: behavioral, personnel-competency, technological, resource-related, and security-infrastructural. In this regard, a separate management action algorithm has been proposed for each contour.

In particular, for the behavioral contour, a sequence has been developed for identifying the causes of personnel resistance, segmenting employees by their level of support for change, and consolidating new digital behavior through regulations and KPIs; for the personnel-competency contour - a mechanism for bridging the gap between the required digital competencies and the actual human resource potential; for the technological contour - an algorithm for eliminating the architectural fragmentation of digital systems; for the resource contour - a mechanism for aligning the scale of digital projects with the enterprise's actual resource capabilities; for the security-infrastructural contour - a system for ensuring digital resilience and business process continuity.

Taken together, the conceptual model, the indicator system, the GAP-based strategy selection mechanism, and the change management algorithms have formed a coherent mechanism for managing the efficiency of enterprise business processes in the context of economic digitalization, which constitutes the primary applied result of the third chapter of the study.

Keywords: business process efficiency; digitalization; digital transformation; business process management; digital maturity; change management algorithm; cyber threats; managerial decisions; information technologies; cloud services; artificial intelligence; internet of things; blockchain; enterprises; Ukraine.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Фролов Ю.В. Особливості впровадження цифрових рішень в систему управління бізнес-процесами. Науковий журнал «Інноваційна економіка» №2 Тернопіль, 2024, DOI: <https://doi.org/10.37332/>
2. Фролов Ю.В. Особливості бізнес процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації. Журнал «Інвестиція, практика і досвід» №20, 2024 с,227-232, DOI: <https://10.32702/2306-6814.2024.20.227>
3. Фролов Ю.В. Системний підхід до оцінки ефективності бізнес процесів: вітчизняний та зарубіжний досвід. «Актуальні проблеми економіки» №10, 2025р., С.24-33 DOI: <https://10.32752/1993-6788-2025-1-292-24-33>

Публікації апробаційного характеру:

1. Сімак Ю.В., Фролов Ю.В., Олійник А.П., Сидоряк Ю.В, Інтелектуалізована інформаційна система управління фірмою по ремонту комп'ютерної техніки. Матеріали школи-семінару молодих вчених та студентів «Комп'ютерні інформаційні технології» Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2023 С.53-55
2. Страхоцький М.Б., Марчук М.Ф., Сагайдак П.Р., Фролов Ю.В. Інтелектуальна система моніторингу інформаційної безпеки промислового інтернету речей. Матеріали школи-семінару молодих вчених та студентів «Комп'ютерні інформаційні технології» Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2023 С. 76-78
3. Фролов Ю.В. Синергетичні ефекти цифровізації бізнес-процесів підприємства. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток», ЛДУВС, Львів 14 листопада 2025 року. С 456-461
4. Фролов Ю.В. Інтеграція аналітичних технологій у бізнес-процеси підприємств. «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» VII міжнародна наукова конференція Одеський політехнічний національний університет, Одеса, 2025 р., С.33-37