

УДК 658.5:339.137.2

Ю. Б. Малиновська,

к. е. н, доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

І. В. Сабат,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0388-6516>

В. І. Климко,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1302-3427>

Ю. І. Сидорчук,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8550-8615>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.223

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Y. Malynovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University

I. Sabat,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

V. Klymko,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

Y. Sydoruchuk,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

FORMATION AND MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES: A STRATEGIC PERSPECTIVE

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління конкурентними перевагами підприємств стає одним із ключових факторів забезпечення їх стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Проведене дослідження показало, що формування конкурентних переваг підприємств залежить від комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких важливе місце займають інноваційний потенціал, ефективність системи управління, якість продукції, технологічний рівень виробництва та особливості ринкового середовища. Саме ефективне використання цих факторів дозволяє підприємствам формувати унікальні характеристики продукції або послуг, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільні результати діяльності. Встановлено, що управління конкурентними перевагами передбачає реалізацію комплексних управлінських заходів, спрямованих на впровадження інновацій, удосконалення системи управління, розвиток людського капіталу та використання сучасних цифрових технологій. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, розвитку інноваційної діяльності та формуванню стійких конкурентних позицій у сучасному економічному середовищі. Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами підприємств, дослідженням впливу цифрових технологій на формування конкурентних стратегій, а також аналізом ролі інноваційного розвитку у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Такі дослідження сприятимуть удосконаленню системи стратегічного управління підприємствами та підвищенню ефективності їх діяльності у сучасному конкурентному середовищі.

The article examines the features of managing competitive advantages of enterprises in the conditions of a dynamic market environment and increasing global competition. In modern economic conditions, the ability of enterprises to form and effectively manage competitive advantages becomes one of the key factors ensuring sustainable development,

strengthening market positions, and achieving long-term economic growth. Competitive advantages allow enterprises to outperform competitors through the efficient use of resources, innovative development, and the creation of higher value for consumers. The study analyzes the main factors that influence the formation of competitive advantages of enterprises. Particular attention is paid to both internal and external factors, including innovation potential, the effectiveness of management systems, product quality, technological development, and market conditions. It is emphasized that enterprises that actively implement innovations, improve management processes, and adapt to changes in the external environment are able to strengthen their competitive positions and achieve higher performance results. The article also identifies the main directions of managing competitive advantages of enterprises. These include the introduction of innovative technologies, improvement of enterprise management systems, development of human capital, and the use of modern digital technologies in business processes. The implementation of these directions contributes to increasing operational efficiency, improving product quality, and strengthening strategic capabilities of enterprises. In addition, approaches to evaluating the effectiveness of managing competitive advantages are analyzed. The study highlights the importance of using a system of economic and managerial indicators, such as market share, profitability, productivity, and innovation activity, which allow assessing the level of enterprise competitiveness and the effectiveness of implemented strategies. The results confirm that effective management of competitive advantages enables enterprises to adapt to market changes, improve their competitiveness, and ensure sustainable development in the long term.

Ключові слова: конкурентні переваги; конкурентоспроможність підприємства; стратегічне управління; конкурентна стратегія; управління підприємством; ринкове середовище; інноваційний розвиток.

Key words: competitive advantages; enterprise competitiveness; strategic management; competitive strategy; enterprise management; market environment; innovative development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває формування та ефективне управління конкурентними перевагами підприємств. Підприємства функціонують у динамічному та нестабільному економічному середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами, зростанням вимог споживачів, розвитком інновацій та активною інтеграцією національних економік у світовий економічний простір [1]. У таких умовах саме наявність стійких конкурентних переваг дозволяє підприємствам забезпечувати стабільний розвиток, утримувати свої позиції на ринку та ефективно протидіяти конкурентам.

Конкурентні переваги підприємства формуються під впливом різноманітних факторів, серед яких важливу роль відіграють інноваційний потенціал, ефективність управління, якість продукції, рівень технологічного розвитку, організаційна культура та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас формування конкурентних переваг потребує системного підходу до управління, що передбачає розроблення ефективних стратегій розвитку, оптимальне використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських інструментів.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження механізмів управління конкурентними перевагами підприємств, визначення факторів їх формування та обґрунтування ефективних підходів до їх розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Вирішення цих питань має важливе наукове та практичне значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового економічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування та управління конкурентними перевагами підприємств є однією з ключових у сучасній теорії стратегічного менеджменту. У науковій літературі конкурентна перевага розглядається як здатність підприємства досягати кращих результатів діяльності порівняно з конкурентами завдяки наявності унікальних ресурсів, компетенцій або ефективних стратегічних рішень [2]. Дослідники підкреслюють, що формування конкурентних переваг дозволяє підприємствам забезпечувати більш високий рівень прибутковості, збільшувати частку ринку та зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі.

Розвиток досліджень у цій сфері пов'язаний із ресурсним підходом до стратегічного управління. Відповідно до цієї концепції, конкурентні переваги підприємства формуються на основі

унікальних ресурсів та компетенцій організації, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними [3]. Такий підхід підкреслює важливість внутрішнього потенціалу підприємства, включаючи технологічні можливості, людський капітал та організаційні знання.

У сучасних дослідженнях також приділяється значна увага впливу стратегічних рішень, інноваційної діяльності та технологічного розвитку на формування конкурентних переваг підприємств. Дослідження показують, що ефективна бізнес-стратегія, орієнтована на інновації та підвищення ефективності діяльності, позитивно впливає на конкурентні позиції підприємств і їх результати діяльності [4; 5]. Крім того, технологічні можливості підприємства можуть виступати важливим фактором, який підсилює вплив конкурентних стратегій на ефективність діяльності організації [6; 7].

Отже, результати сучасних наукових досліджень свідчать про те, що формування та управління конкурентними перевагами підприємств є складним багатофакторним процесом, який поєднує стратегічні, ресурсні та інноваційні аспекти діяльності організацій. Водночас питання визначення ефективних механізмів управління конкурентними перевагами підприємств та адаптації стратегій розвитку до умов сучасного конкурентного середовища потребують подальших наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей управління конкурентними перевагами підприємств та визначення основних напрямів їх формування і розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування конкурентних переваг підприємств є складним і багатофакторним процесом, який залежить як від внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, так і від умов зовнішнього середовища [2]. У сучасних умовах ринкової економіки конкурентні переваги виступають важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємств, оскільки саме вони визначають здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, утримувати свою частку ринку та досягати стабільного економічного розвитку. Ефективне формування конкурентних переваг потребує системного підходу до управління ресурсами підприємства, впровадження інноваційних технологій та

адаптації до змін ринкового середовища.

Одним із важливих факторів формування конкурентних переваг підприємства є інноваційний потенціал. Підприємства, які активно впроваджують інновації, модернізують виробничі процеси та розробляють нові продукти, мають значно більше можливостей для зміцнення своїх позицій на ринку. Інноваційна діяльність сприяє підвищенню продуктивності праці, створенню нової цінності для споживачів та формуванню унікальних характеристик продукції або послуг.

Важливим внутрішнім фактором формування конкурентних переваг є ефективність системи управління підприємством. Раціональна організація управлінських процесів, використання сучасних методів стратегічного управління та ефективне використання ресурсів дозволяють підприємству підвищити результативність діяльності та швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Високий рівень управлінської компетентності керівництва сприяє формуванню ефективної конкурентної стратегії та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Не менш важливим фактором є якість продукції або послуг, які пропонує підприємство на ринку. Високий рівень якості продукції підвищує довіру споживачів, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпечує стабільний попит на продукцію. Підприємства, які приділяють значну увагу контролю якості та впровадженню сучасних стандартів виробництва, мають більше можливостей для формування довгострокових конкурентних переваг.

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг має також технологічний рівень підприємства. Використання сучасного обладнання, автоматизованих систем управління виробництвом та цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та забезпечити високу якість продукції. Технологічна модернізація підприємства сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства у відповідній галузі.

Крім внутрішніх факторів, значний вплив на формування конкурентних переваг підприємств мають зовнішні фактори, серед яких важливе місце займає ринкове середовище. Рівень конкуренції на ринку, попит на продукцію, державна економічна політика, розвиток інфраструктури та доступ до фінансових ресурсів визначають умови функціонування підприємств та можливості реалізації їх конкурентної стратегії. Підприємства, які здатні ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати його можливості, отримують додаткові переваги у конкурентній боротьбі.

Таблиця 1. Основні фактори формування конкурентних переваг підприємств

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу	Результат для підприємства
Внутрішні	Інноваційний потенціал	Розроблення нових продуктів і технологій	Формування унікальних конкурентних переваг
Внутрішні	Ефективність управління	Рациональна організація управлінських процесів	Підвищення ефективності діяльності
Внутрішні	Якість продукції	Відповідність продукції стандартам та вимогам споживачів	Зростання довіри споживачів
Внутрішні	Технологічний рівень	Використання сучасних технологій і обладнання	Підвищення продуктивності
Зовнішні	Ринкове середовище	Конкуренція, попит, економічні умови	Розширення ринкових можливостей

Джерело: сформовано на основі [8; 9].

Основні фактори формування конкурентних переваг підприємства наведено у таблиці 1.

Формування конкурентних переваг підприємств залежить від комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають здатність підприємства ефективно функціонувати у конкурентному середовищі. Ефективне використання інноваційного потенціалу, підвищення якості продукції, удосконалення системи управління та адаптація до змін ринкового середовища сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємств та забезпечують їх довгостроковий розвиток.

Формування та підтримка конкурентних переваг потребує системного підходу до управління ресурсами підприємства, впровадження інновацій, удосконалення організаційних процесів та активного використання сучасних технологій. Саме комплексне поєднання цих факторів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати високих результатів діяльності.

Одним із ключових напрямів управління конкурентними перевагами є впровадження інновацій [10]. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам створювати нові продукти, удосконалювати технологічні процеси та підвищувати ефективність використання ресурсів. Завдяки інноваціям підприємства можуть формувати унікальні характеристики продукції або послуг, що дозволяє їм виділятися серед конкурентів і задовольняти потреби споживачів більш ефективно.

Важливим напрямом розвитку конкурентних переваг є удосконалення системи управління підприємством. Використання сучасних методів стратегічного управління, планування

та контролю дозволяє підприємствам підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Ефективна система управління сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища та формуванню гнучкої конкурентної стратегії підприємства.

Значну роль у формуванні конкурентних переваг відіграє розвиток людського капіталу. Професійні знання, навички та досвід працівників є важливим ресурсом підприємства, який визначає його інноваційний потенціал і здатність до розвитку. Інвестування у навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників та формування сприятливого організаційного середовища сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню результатів діяльності підприємства.

Ще одним важливим напрямом управління конкурентними перевагами є використання цифрових технологій. Цифровізація бізнес-процесів, впровадження інформаційних систем управління, використання аналітичних інструментів та автоматизація виробничих процесів дозволяють підприємствам підвищити ефективність діяльності та забезпечити більш швидке прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій також сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та покращенню взаємодії з клієнтами та партнерами.

Основні напрями управління конкурентними перевагами підприємств наведено у Таблиці 2.

Отже, управління конкурентними перевагами підприємств передбачає комплексне використання інноваційних, організаційних, кадро-

Таблиця 2. Основні напрями управління конкурентними перевагами підприємств

Напрямок управління	Основні інструменти	Характеристика впливу	Очікуваний результат
Інноваційний розвиток	Розроблення нових продуктів, модернізація технологій	Створення унікальних характеристик продукції	Підвищення конкурентоспроможності
Удосконалення системи управління	Стратегічне планування, контроль, оптимізація бізнес-процесів	Підвищення ефективності управління	Зростання результативності діяльності
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації, навчання персоналу	Формування інноваційного потенціалу	Підвищення продуктивності праці
Використання цифрових технологій	Інформаційні системи, автоматизація, цифрові платформи	Оптимізація управлінських і виробничих процесів	Зниження витрат та підвищення ефективності

Джерело: сформовано на основі [2; 3–5; 10].

вих та технологічних інструментів. Реалізація зазначених напрямів дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток у сучасному конкурентному середовищі.

Ефективне управління конкурентними перевагами підприємства потребує систематичного оцінювання результатів їх використання у господарській діяльності [6]. Оцінювання дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективність реалізації конкурентної стратегії та ступінь використання наявних ресурсів. У сучасних умовах конкурентного середовища підприємства повинні регулярно аналізувати результати своєї діяльності, щоб своєчасно виявляти можливі проблеми, адаптувати стратегію розвитку та підвищувати ефективність управління конкурентними перевагами.

Оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами ґрунтується на використанні різних економічних показників та аналітичних методів, які дозволяють визначити результативність діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами. У процесі такого оцінювання враховуються як фінансові, так і нефінансові показники, що характеризують ринкові позиції підприємства, рівень інноваційності, ефективність використання ресурсів та якість управління.

Важливу роль у процесі оцінювання відіграє аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку. Це передбачає дослідження ринкової частки підприємства, динаміки обсягів продажу, рівня прибутковості та здатності підприємства утримувати свої позиції у конкурентному середовищі. Крім того, оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами включає аналіз внутрішніх можливостей підприємства, зокрема рівня технологічного розвитку, інноваційного потенціалу та ефективності системи управління.

Для комплексного оцінювання результативності управління конкурентними перевагами можуть використовуватися такі основні показники:

- рівень конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства;
- частка підприємства на відповідному ринку;
- динаміка обсягів продажу та прибутку;
- рівень рентабельності діяльності підприємства;
- ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів;

- інноваційна активність підприємства;
- рівень задоволеності споживачів продукцією або послугами;
- продуктивність праці персоналу.

Крім використання окремих показників, у практиці управління застосовуються також комплексні методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства. До таких підходів належать стратегічний аналіз конкурентного середовища, порівняльний аналіз діяльності підприємства з основними конкурентами, а також використання інтегральних показників ефективності. Такі методи дозволяють отримати більш повне уявлення про конкурентні позиції підприємства та визначити напрями їх подальшого зміцнення.

Таким чином, оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами підприємства є важливим елементом стратегічного управління, який забезпечує можливість аналізу результатів діяльності, визначення сильних і слабких сторін підприємства та формування ефективної конкурентної стратегії. Систематичне використання показників оцінювання дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів та зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління конкурентними перевагами підприємств стає одним із ключових факторів забезпечення їх стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Проведене дослідження показало, що формування конкурентних переваг підприємств залежить від комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких важливе місце займають інноваційний потенціал, ефективність системи управління, якість продукції, технологічний рівень виробництва та особливості ринкового середовища. Саме ефективне використання цих факторів дозволяє підприємствам формувати унікальні характеристики продукції або послуг, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільні результати діяльності.

Встановлено, що управління конкурентними перевагами передбачає реалізацію комплексних управлінських заходів, спрямованих на впровадження інновацій, удосконалення системи управління, розвиток людського капіталу та

використання сучасних цифрових технологій. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, розвитку інноваційної діяльності та формуванню стійких конкурентних позицій у сучасному економічному середовищі.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами підприємств, дослідженням впливу цифрових технологій на формування конкурентних стратегій, а також аналізом ролі інноваційного розвитку у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Такі дослідження сприятимуть удосконаленню системи стратегічного управління підприємствами та підвищенню ефективності їх діяльності у сучасному конкурентному середовищі.

Література:

1. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov T., Jarvis M., Kovalska K., Saiensus, M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 2. Article 558.
2. Ceglinski P. The concept of competitive advantages: Logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*. 2017. Vol. 7. No. 3. PP. 57—70.
3. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 1991. Vol. 33. No. 3. PP. 3—23.
4. Farida I., Setiawan D. Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. No. 3. Article 163.
5. Farhikhteh S., Kazemi A., Shahin A., Shafiee M.M. How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2020. Vol. 30. PP. 315—338.
6. Ruiz-Ortega M.J. Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*. 2010. Vol. 63. No. 12. PP. 1273—1281.
7. Bashynska I., Bashynskiy I. The impact of AI on the smartization of enterprises. *Smart-ekonomika, pidpriemnytstvo ta bezpeka*. 2024. Vol. 2. No. 2. PP. 17—25.
8. Sokhan I., Popovskiy V.H. Formation of competitive advantages as the foundation of strong competitiveness of enterprises. *Business Inform*. 2023. Vol. 2. PP. 236—241.
9. Bekbayeva F. Formation of competitive advantages of the enterprise. *American Journal of Business Management, Economics and Banking*. 2024. Vol. 23. PP. 83—86.
10. Sreenivasan A., Suresh M. Factors influencing competitive advantage in start-ups operations 4.0. *Competitiveness Review*. 2024. Vol. 34. No. 6. PP. 1155—1177.

References

1. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Jarvis, M., Kovalska, K. and Saiensus, M. (2024), "Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities", *Sustainability*, vol. 16, no. 2, article 558.
2. Ceglinski, P. (2017), "The concept of competitive advantages: Logic, sources and durability", *Journal of Positive Management*, vol. 7, no. 3, pp. 57—70.
3. Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, no. 3, pp. 3—23.
4. Farida, I. and Setiawan, D. (2022), "Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 8, no. 3, article 163.
5. Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A. and Shafiee, M.M. (2020), "How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage?", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, vol. 30, pp. 315—338.
6. Ruiz-Ortega, M.J. (2010), "Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles", *Journal of Business Research*, vol. 63, no. 12, pp. 1273—1281.
7. Bashynska, I. and Bashynskiy, I. (2024), "The impact of AI on the smartization of enterprises", *Smart-ekonomika, pidpriemnytstvo ta bezpeka*, vol. 2, no. 2, pp. 17—25.
8. Sokhan, I. and Popovskiy, V.H. (2023), "Formation of competitive advantages as the foundation of strong competitiveness of enterprises", *Business Inform*, vol. 2, pp. 236—241.
9. Bekbayeva, F. (2024), "Formation of competitive advantages of the enterprise", *American Journal of Business Management, Economics and Banking*, vol. 23, pp. 83—86.
10. Sreenivasan, A. and Suresh, M. (2024), "Factors influencing competitive advantage in start-ups operations 4.0", *Competitiveness Review*, vol. 34, no. 6, pp. 1155—1177.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.03.26

Процеженовано / Revised: 01.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

