

Формування стратегічної конкурентоспроможності аграрної сфери на основі людського потенціалу

Стаття присвячена умовам формування конкурентоспроможності аграрної сфери, до яких віднесено стратегічні пріоритети та напрями людського розвитку. Виділені основні стратегічні пріоритети, такі як продовольча безпека, організаційний трансформінг, розвиток територій, природні чинники, інноваційна активність, які формують економіко-управлінську систему. Для реалізації стратегічних пріоритетів діє соціоекономічна система напрямів людського розвитку. Взаємодія систем створює базис для стратегічної конкурентоспроможності.

Ключові слова: аграрна сфера, фермерство, інновації, стратегічні пріоритети, людський розвиток, людський потенціал, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток.

Формулювання проблеми. Конкурентоспроможність економічних систем будь-якого рівня та напряму є стратегічною метою, а бачення сутності та сили майбутніх конкурентних переваг обумовлює ідентифікацію пріоритетів розвитку.

Особливого значення стратегічне управління за пріоритетами набуває у сфері сільського господарства, що відрізняється такими рисами, як висока ризикованість, що впливає з невизначеності майбутнього, а також поліваріантність інноваційних перспектив (від теоретичної та прикладної хімії до організаційних новацій).

Значення стратегічного розвитку аграрної сфери впливає також з його ролі в розвитку країни та регіону. Передусім сільське господарство виконує функцію забезпечення продовольчої безпеки, воно постачає населенню країни основні продукти харчування. Крім того, для такої країни, як Україна, сільське господарство формує велику частину валового внутрішнього продукту. ВВП України у 2023 р. становив 6 627 961 млн грн, а продукція сільського господарства, рибальства та лісового господарства – 500 540 млн грн [1] (приблизно 8% ВВП). Сільське господарство є певною мірою мультиплікатором для розвитку й основою для багатьох галузей, як от харчова, легка, переробна промисловість. На 01.01.2022 р. в Україні проживало 41 167 335 осіб [2, с. 29], населення сільської місцевості – 12 473 627 осіб, що становить приблизно 30%. Приблизно 10% населення зайнято в аграрному виробництві. Інакше кажучи, аграрна сфера є способом працевлаштування і забезпечення великої частини населення доходами у вигляді заробітної плати. Наведені приклади функціональної значущості сільського господарства обумовлюють доцільність дослідження сутності розвитку аграрної сфери на основі стратегічних пріоритетів, які дадуть змогу сформувати довгострокові конкурентні переваги.

В умовах стратегічного управління за пріоритетами особливого значення набуває якість і сила людського потенціалу, що потребує постійного розвитку. Але доводиться констатувати, що останнім часом у цій сфері спостерігаються численні проблеми. Підготовка кадрів для сільського господарства часто відірвана від територій, де є ринок прикладання праці. Наприклад, у Закарпатській області, яка може стати лідером садівництва, виноградарства та інших напрямів сільськогосподарського виробництва, за даними Реєстру суб'єктів освітньої діяльності Закарпатської області, функціонує 12 закладів вищої освіти [3], але ні один не спеціалізується на підготовці фахівців сільського господарства.

Усе це свідчить про своєчасність дослідження пріоритетів розвитку аграрної сфери в контексті людського розвитку в умовах, коли пріоритети та людський розвиток визначають стратегічну конкурентоспроможність не лише аграрної сфери, але й регіональної та національної економіки.

Аналіз останніх досліджень. Широке коло досліджень пов'язано зі Стратегією розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року [4]. Документ зосереджений на адаптації до вимог ЄС, зокрема у сферах земельної реформи, повоєнного відновлення та підтримки розвитку. Стратегія передбачає два етапи: перший (2025-2027 рр.) фокусується на розробленні нормативно-правової бази та інституційній спроможності, другий (2028-2030 рр.) – на оцінюванні ефективності реалізації та розробленні стратегічного плану. Н. Орлова, Н. Мірко та Ю. Сіденко [5-6] аналізують сучасні механізми державного управління аграрним сектором України, визначаючи напрями державної політики для реалізації стратегічних завдань сталого розвитку та євроінтеграції. Вони підкреслюють важливість життєздатності суб'єктів агропромислового сектору, ефективної логістики, продовольчої безпеки та виконання зобов'язань щодо євроінтеграції.

Важливість людського розвитку розглядається сучасними авторами крізь призму продуктивності та ефективності праці, про що свідчать дослідження Н. Кубиній та її співавторів [7-9]. На думку автора [10], у перетворенні традиційного сільського господарства на успішний бізнес-сектор людські ресурси відіграють провідну роль, а фахівці з управління персоналом є надзвичайно важливими для управління цим процесом трансформації, оскільки сільськогосподарська галузь стає більш технологічно розвиненою.

Водночас стратегічне управління агробізнесом і загалом сільським господарством, з огляду на людський потенціал та його розвиток, не знаходить достатнього висвітлення, хоча людський фактор є умовою досягнення стратегічних конкурентних переваг. Саме людський потенціал, добре організований та відповідно підготовлений, дає змогу реалізувати стратегію розвитку сільського господарства та підвищити конкурентоспроможність аграрної галузі, країни та її регіонів.

Метою статті є обґрунтування системного підходу до взаємодії стратегічних пріоритетів аграрної сфери з напрямками людського розвитку, що в сукупності утворює стратегічну конкурентоспроможність.

Для реалізації мети слід вирішити такі завдання: ідентифікувати основні стратегічні пріоритети сільського господарства та визначити напрями людського розвитку для кожного з пріоритетів.

Основні результати дослідження. Стратегічні пріоритети розвитку сільського господарства формують, ураховуючи економічні, екологічні, соціальні й технологічні виклики. Основні пріоритети розвитку аграрної сфери, які на сучасному етапі актуальні для більшості країн, зокрема України та її регіонів, представлено на рис. 1.

Реалізація стратегічних пріоритетів тісно пов'язана з людським потенціалом і формуванням певних його якостей.

1. Забезпечення продовольчої безпеки передбачає широке коло завдань, серед яких головними вважаємо стабільне виробництво основних сільськогосподарських культур і продуктів харчування, розвиток внутрішнього ринку та зниження залежності від імпорту. Забезпечення продовольчої безпеки базується як на якісному кадровому потенціалі, що охоплює не лише представників пересічних професій в агробізнесі, але й управлінський персонал, так і на високій ефективності праці, яка дає змогу раціонально використовувати

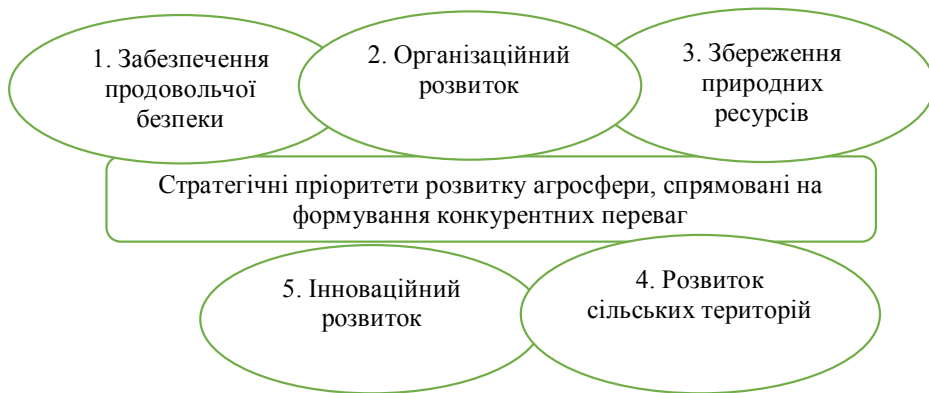


Рис. 1. Основні стратегічні пріоритети розвитку аграрної сфери

Джерело: складено авторами.

різноманітні ресурси, включно із часом. Це обумовлює доцільність поширення підготовки кадрів для агросфери, розширення мережі коледжів і закладів вищої освіти.

2. Удосконалення організаційних форм агробізнесу та його тісна ув'язка з іншими видами діяльності. Сюди відносимо розвиток фермерства та його інтеграцію із сільським туризмом і переробними виробництвами, а також розширення крафтових виробництв. Доцільним є створення агротехнопарків і платформ для співпраці бізнесу, науки та держави. Наприклад, уже функціонують такі новітні організаційні форми в агросфері України, як агростартапи AgriEye – (українська розробка, що забезпечує супутниковий моніторинг посівів з використанням штучного інтелекту) та DroneUA (лідер у впровадженні дронів в агросекторі (аерозйомка, обробка посівів, аналітика даних)). Також функціонують агрокластери, серед них і відомий Полтавський агрокластер, який є ініціативою, що об'єднує агропідприємства, освітні та наукові установи для координації агровиробництва, обміну технологіями та навчання кадрів. Серед агроінкубаторів виділимо AgTech Ukraine, створений для підтримки аграрних інновацій. Він передбачає менторську підтримку та акселерацію стартапів. Організаційний розвиток сільського господарства вимагає від людського потенціалу гнучкості та здібності виконувати різноманітні завдання, опановувати різні професії.

3. Раціональне використання природних ресурсів та охорона довкілля забезпечує стаке управління ґрунтами, водними ресурсами й біорізноманіттям, розвиток органічного землеробства. Крім того, стратегічним пріоритетом, що пов'язаний з екологією, є адаптація до змін клімату та розвиток “зеленої” економіки, яка базується на впровадженні методів кліматоорієнтованого землеробства, зменшенні викидів парникових газів і на використанні відновлюваних джерел енергії в агровиробництві. Реалізація цього пріоритету корелює з такими якостями людського потенціалу, як відповідальність, володіння стратегічним передбаченням, здатність до впровадження методів збереження навколишнього середовища.

4. Розвиток сільських територій як стратегічний пріоритет вимагає вирішення таких завдань, як інфраструктурна модернізація (дороги, інтернет, школи, медицина), створення нових робочих місць і стимулювання підприємництва в селах, підвищення якості життя сільського населення. Увага до розвитку територій також забезпечує збереження традицій, тому що аграрна діяльність пов'язана з національними традиціями, способом життя, культурою.

Розвиток територій також передбачає визначення спеціалізації регіонів або районів. Різні області країни спеціалізуються на вирощуванні певних культур або на тваринництві, що сприяє раціональному використанню природних ресурсів. Важливою складовою успішного розвитку територій вважаємо його збалансованість. Крім того, розвиток аграрного сектору допомагає зменшити соціально-економічну нерівність між містом і селом. Розвиток територій не лише надає можливості для якісних перетворень людського потенціалу, але й базується на економічних досягненнях (високій ефективності праці) та моральних цінностях, що передбачає високий рівень залученості в громаду та її життя, наявність етичних принципів, відповідальності та внутрішньої мотивації до розвитку та готовності зробити внесок у спільну справу.

5. Інноваційний розвиток в агросекторі охоплює такі напрями, як удосконалення аграрної освіти та наукових досліджень, трансфер технологій до сільгоспвиробників, що вимагає від робочої сили проявляти здатність розробляти нові ідеї та підходи, відкритість до змін та експериментів, ініціативність у пошуку рішень. Активно впроваджується цифровізація, підтвердженням чому є цифрові платформи «Кропива» як онлайн-інструмент для управління сільгоспприємствами (поля, ресурси, фінанси) та «Лавка традицій» – маркетплейс для збуту продукції малих фермерів і кооперативів. Так само до інноваційних можливостей доцільно віднести біотехнології, які дають змогу генерувати нові продукти або нові якості, вертикальне та міське фермерство, що уможливорює вирощування продукції в багаторівневих конструкціях у містах, роботизацію та автоматизацію, стійке землеробство та відновлювальні практики (наприклад агролісівництво, сівозміна, покривні культури, мінімальний обробіток ґрунту (або ноу-тілл)).

Отже, кожний пріоритет пов'язаний із чітко визначеним колом якостей людського потенціалу, а їхня взаємодія забезпечує системний підхід до людського розвитку, що показано на рис. 2.

Доцільно підкреслити, що всі напрями людського розвитку не можуть діяти ізольовано, вони взаємопов'язані та підтримують один одного, тобто функціонують як система. Водночас стратегічні пріоритети так само не діють відокремлено. Наприклад, забезпечення продовольчої безпеки спирається на організаційні перетворення та інноваційний розвиток агросфери, а раціональне використання природних ресурсів створює кращі умови для життя, сприяючи тим самим розвитку територій.

Поеднання стратегічних пріоритетів з людським потенціалом, який знаходиться в постійному розвитку в розглянутих вище напрямках, формує стратегічну конкурентоспроможність країни, регіону або окремої територіальної громади.

Висновки. Формування конкурентоспроможності держави та її регіонів базується на виявленні стратегічних пріоритетів аграрної сфери та окресленні необхідних для реалізації їх напрямів розвитку людського потенціалу.

Дослідження дало змогу виділити п'ять основних стратегічних пріоритетів у сфері сільського господарства: забезпечення продовольчої безпеки, організаційні перетворення, урахування природних змін та обережне ставлення до навколишнього середовища, розвиток міст і впровадження інновацій. Реалізація цих пріоритетів спирається на людський потенціал, який в умовах стратегічного управління розвитком сільського господарства розвивається для опанування певними якостями. Серед таких якостей передусім виділена професійна майстерність, висока кваліфікація, що може бути сформована в межах відповідної системи освіти. Організаційні трансформації вимагають

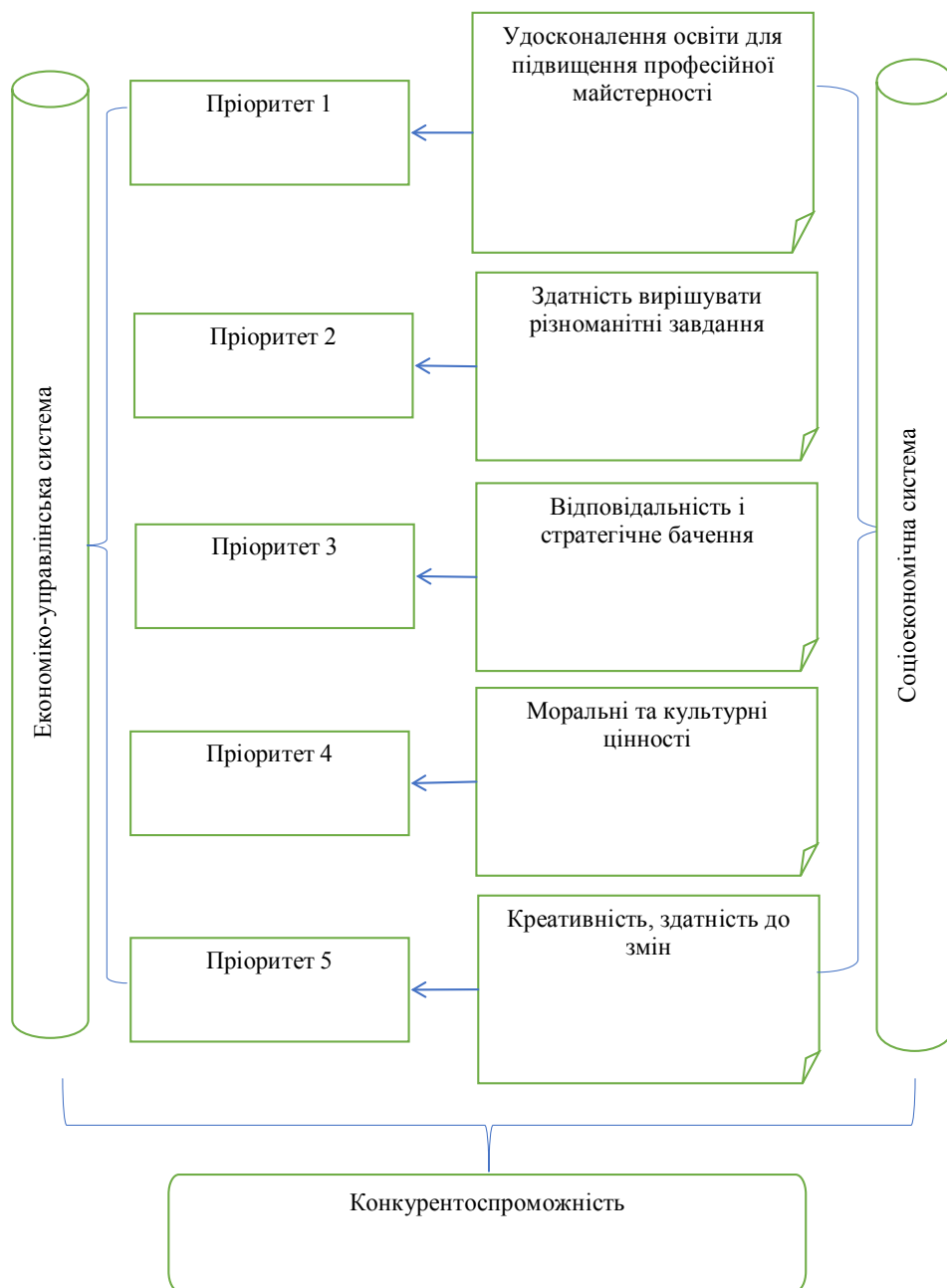


Рис. 2. Взаємодія стратегічних пріоритетів з напрямками людського розвитку
Джерело: складено авторами.

не лише професійних якостей, але й гнучкості та здібності виконувати різноманітні завдання. Пріоритет, який передбачає раціональне використання природних ресурсів і врахування кліматичних змін, вимагає вміння стратегічно мислити, бачити майбутні переваги та ризики, що виникають унаслідок дій природного чинника. Розвиток сільських територій охарактеризовано як наступний пріоритет, що, крім наведеного вище, вимагає також дотримання

та розвитку певних культурних засад. Інноваційні перетворення є таким стратегічним пріоритетом, що вимагає розвивати людський потенціал в напрямі креативності, мобільності мислення та вміння працювати в умовах перманентних технологічних та організаційних змін.

Як стратегічні пріоритети, так й напрями людського розвитку, не діють ізольовано, вони взаємозалежні. Наприклад, без інноваційного розвитку неможливо в умовах сьогодення забезпечити продовольчу безпеку, а впровадження сучасних організаційних форм сприяє розширенню сфери прикладання праці та розвитку територій. Інакше кажучи, визначені стратегічні пріоритети розвитку аграрної сфери формують економіко-управлінську систему, як напрями людського розвитку – соціоекономічну систему. Поєднання та взаємодія двох систем є умовою стратегічної конкурентоспроможності агрокомплексу, країни та її регіонів.

У подальших дослідженнях заплановано побудувати модель стратегічного управління людським розвитком як умову конкурентоспроможності регіональної економіки.

Список використаних джерел

1. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності у фактичних цінах. *Державний комітет статистики України*: сайт. 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.htm
2. *Регіони України 2021. Частина 1*: стат. зб. Київ: Державний комітет статистики України, 2022. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023-07/Статистичний%20збірник%20Регіони%20України%20книга%201.pdf>
3. Заклади вищої освіти. Закарпатська область. *Реєстр суб'єктів освітньої діяльності*: сайт. 2025. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/high/21>
4. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. № 1163-р. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
5. Орлова Н. С., Мірко Н. В. Інструменти державного регулювання та фінансового контролю спільної аграрної політики країн ЄС. *Державне управління: Удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.4.4>
6. Орлова Н., Сіденко Ю. Виклики сталого розвитку аграрного сектору України: стратегічні пріоритети уряду. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*: зб. наук. пр. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-91-97>
7. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>
8. Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В., Завадяк Р. І. Промисловість, сільське господарство та туризм: ефективність використання людського потенціалу в стратегічних галузях регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1(63). С. 93-98. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).93-98](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).93-98)
9. Кубіній Н., Белей Н., Ножов Е. Підприємництво як мультиплікатор ділової активності у стратегічно пріоритетних сферах національної економіки, регіону й територіальної громади. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-21>
10. Shawn B. The Strategic Role of Human Resources in Modern Agriculture. *Agri-Business. HR solutions*: Website. 26.12.2024. URL: <https://www.agribusinesshr.ca/2024/12/26/the-strategic-role-of-human-resources-in-modern-agriculture>

Reference

1. Valovyy vnutrishniy produkt vyrobnychym metodom ta valova dodana vartist' za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti u faktychnykh tsinakh [Gross Domestic Product by Production Method and Gross Value Added by Types of Economic Activity in Actual Prices] (2023) *State Statistics Committee of Ukraine*: Website. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.htm [in Ukrainian].
2. *Rehiony Ukrayiny 2021. Chastyna 1 [Regions of Ukraine 2021. Part 1]*: Statistical publication. Kyiv: State Statistics Committee of Ukraine. Retrieved from <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023-07/Статистичний%20збірник%20Регіони%20України%20книга%201.pdf> [in Ukrainian].

3. Zaklady vyshchoyi osvity. Zakarpats'ka oblast' [Higher education institutions. Zakarpattia region] (2025). *Register of educational entities*: Website. Retrieved from <https://registry.edbo.gov.ua/high/21> [in Ukrainian].
4. Stratehiya rozvytku sil's'koho hospodarstva ta sil's'kykh terytoriy v Ukraini na period do 2030 roku [Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the Period Until 2030] (2024). Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, dated 2024, Nov 15, 1163-r. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
5. Orlova, N. S., & Mirko, N. V. (2024). Instrumenty derzhavnogo rehulyuvannya ta finansovoho kontrolyu spil'noyi ahraryoi polityky krayin YeS [Instruments of Government Regulation and Financial Control of the Common Agricultural Policy of the EU Countries]. *Derzhavne upravlinnya. Udoskonalennya ta rozvytok – Public Administration. Improvement and Development*, 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.4.4> [in Ukrainian].
6. Orlova, N., & Sidenko, Yu. (2024). Vyklyky staloho rozvytku ahraryoho sektoru Ukrainy: stratehichni priorytety uryadu [Challenges of Sustainable Development of the Agricultural Sector of Ukraine: Strategic Priorities of the Government]. In *Publichne upravlinnya: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennya [Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement]*: Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-91-97> [in Ukrainian].
7. Kubiniy, N., Marhitych, V., & Kubiniy, V. (2022). Produktyvnist' pratsi v intentsial'niy ekonomitsi [Labor Productivity in the Intentional Economy]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> [in Ukrainian].
8. Kubiniy, N. Yu., Kubiniy, V. V., & Zavadyak, R. I. (2024). Promyslovist', sil's'ke hospodarstvo ta turizm: efektyvnist' vykorystannya lyuds'koho potentsialu v stratehichnykh haluznykh rehionu [Industry, Agriculture and Tourism: Efficiency of Use of Human Potential in Strategic Industries of the Region]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series «Economy»*, 63, 93-98. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).93-98](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).93-98) [in Ukrainian].
9. Kubiniy, N., Beley, N., & Nozhov, E. (2023). Pidpryyemnytstvo yak mul'typlikator dilovoyi aktyvnosti u stratehichno priorytetnykh sferakh natsional'noyi ekonomiky, rehionu y terytorial'noyi hromady [Entrepreneurship as a Multiplier of Business Activity in Strategic Priority Areas of the National Economy, Region and Territorial Community]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-21> [in Ukrainian].
10. Shawn, B. (2024, Dec 26). The Strategic Role of Human Resources in Modern Agriculture. *Agri-Business. HR solutions*: Website. Retrieved from <https://www.agribusinesshr.ca/2024/12/26/the-strategic-role-of-human-resources-in-modern-agriculture>

Pityulych M. M., Zavadyak R. I., Tizesh P. P., Chervinska O. S. Formation of strategic competitiveness in the agricultural sector based on human potential

The article is devoted to the strategic development of the agricultural industry. The purpose of the study is to substantiate a systematic approach to the interaction of strategic priorities of the agricultural sector with directions of human development, which together form strategic competitiveness. The study allowed us to identify five main strategic priorities in the agricultural sector, which include ensuring food security, organizational transformations, taking into account natural changes and a careful attitude to the environment, urban development, and the introduction of innovations. The implementation of these priorities is based on human potential, which, in the context of strategic management of agricultural development, is developed with the aim of mastering certain qualities. Among such qualities, professional skills and high qualifications, which can be formed within the framework of the relevant education system, are highlighted first of all. Organizational transformations require not only professional qualities, but also flexibility and the ability to perform various tasks. The priority, which involves the rational use of natural resources and taking into account climate change, requires the ability to think strategically, to see future benefits and risks arising from the actions of natural factors. The development of rural areas is characterized as the next priority, which, in addition to the above, also requires compliance with and development of certain cultural principles. Innovative transformations are such a strategic priority that requires developing human potential in the direction of creativity, mobility of thinking and the ability to work in conditions of permanent technological and organizational changes. Both strategic priorities and directions of human development do not operate in isolation, they are interdependent. Thus, without innovative development it is impossible to ensure food security in the current conditions, and the introduction of modern organizational forms expand the scope of labor and contribute to the development of territories. In other words, the defined strategic priorities for the development of the agricultural sector form the economic and managerial system, just as the directions of human development - the socio-economic system. The combination and interaction of the two systems is a condition for the strategic competitiveness of agriculture, and as a final result - the strategic competitiveness of the country and its regions.

Keywords: agricultural sector, farming, innovation, strategic priorities, human development, human potential, competitiveness, strategic development.

Пітюлич Михайло Михайлович – доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України, завідувач кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет», в.о. директора Закарпатського регіонального центру соціально-економічних і гуманітарних досліджень НАН України (e-mail: pitjuluch0311@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-0378>).

Pityulych Mykhaylo Mykhaylovych – Dr.Sci. (Econ.), Prof., Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Head of the Department of finance and banking of the Uzhhorod National University, Acting Director of the Transcarpathian Regional Center for Socio-Economic and Humanitarian Research of the National Academy of Sciences of Ukraine.

Завадяк Роман Іванович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (e-mail: roman.zavadyak@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1709-8388>).

Zavadyak Roman Ivanovych – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of economics, entrepreneurship and trade of the Uzhhorod National University.

Тізеш Павло Павлович – доктор філософії з економіки, підприємець (e-mail: pavlo.tizesh@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5029-5949>).

Tizesh Pavlo Pavlovych – Ph.D. in Economics, Entrepreneur.

Червінська Оксана Степанівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: oksana.s.chervinska@lpnu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6048-7936>).

Chervinska Oksana Stepanivna – Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Associate Professor of the Department of finance of the Lviv Polytechnic National University.

Надійшло 16.06.2025 р.