

DOI: 10.15421/151967

УДК: 332.14

Регіональна політика як чинник інституційних перетворень публічного менеджменту на регіональному рівні

Віктор Щербак, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

У статті розглянуто специфіку інституційної трансформації політичних та бюрократичних інституцій, які здійснюють управління не лише певними територіями.

Метою статті є розгляд регіональної політики як чинника інституційних перетворень публічного менеджменту на рівні регіональних адміністративно-територіальних одиниць. Завданням статті є встановлення особливостей трансформації регіональної політики в умовах демократизації та європейської інтеграції.

Охарактеризовано регіональну політику ЄС щодо підвищення міжнародного значення великих міських територій як центрів зростання. З'ясовано особливості формування нових інституційних форм у публічному врядуванні регіонального рівня. Розглянуто проблеми реалізації концепцій реформування сучасної регіональної політики на основі аналізу тенденції економічного розвитку. Визначено, що метою інституційних трансформацій є створення мультизадачних центрів публічного врядування, здатних застосовувати сучасні менеджерські технології, наблизити сферу публічного врядування регіонального рівня до стандартів та процесів менеджменту комерційних компаній та компанії міжнародного бізнесу. Це завдання передбачає перегляд цілей управління, значні кадрові зміни та пошук оптимальної національної моделі регіональної політики.

Підкреслюється, що нова інноваційна модель регіональної політики в умовах сучасної України залежить передусім від оптимізації регіональних інституцій управління. Зроблено висновок про те, що механізмами внутрішніх перетворень системи регіонального публічного врядування мають стати менеджмент публічних проєктів, створення управлінських мереж, кібернетична революція врядування та в інституціях врядування тощо.

Ключові слова: : регіональна політика, інституційні зміни, регіональне врядування, адміністративно-територіальні одиниці, локальні громади, економічні кластери, міжрегіональна співпраця

Regional policy as a factor in institutional transformation of public management at the regional level

Viktor Scherbak, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

The article deals with the specifics of the institutional transformation of political and bureaucratic institutions that manage not only certain territories.

The purpose of the article is to consider regional policy as a factor of institutional transformation of public management at the level of regional administrative-territorial units. The purpose of the article is to identify the features of the transformation of regional policy in the context of democratization and European integration.

The EU's regional policy on enhancing the international importance of large urban areas as growth centers is characterized. The peculiarities of the formation of new institutional forms in public governance at regional level have been clarified. The problems of realization of concepts

of reforming of modern regional policy on the basis of the analysis of the tendency of economic development are considered. It is determined that the purpose of institutional transformations is to create multitasking centers of public administration, capable to apply modern management technologies, to bring the sphere of public governance of the regional level closer to the standards and processes of management of commercial and international business companies. This task involves revising management objectives, significant staff changes and finding the best national model for regional policy.

It is emphasized that the new innovative model of regional policy in today's Ukraine depends primarily on the optimization of regional institutions of governance. It is concluded that the mechanisms of internal transformation of the system of regional public governance should be the management of public projects, the creation of management networks, the cybernetic revolution of governance and in the institutions of governance, etc.

Keywords: regional policy, institutional changes, regional governance, administrative and territorial units, local communities, economic clusters, interregional cooperation

Региональная политика как фактор институциональных преобразований публичного менеджмента на региональном уровне

Виктор Щербак, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

В статье рассмотрена специфика институциональной трансформации политических и бюрократических институтов, осуществляющих управление не только определенными территориями.

Целью статьи является рассмотрение региональной политики как фактора институциональных преобразований публичного менеджмента на уровне региональных административно-территориальных единиц. Задачей статьи является установление особенностей трансформации региональной политики в условиях демократизации и европейской интеграции.

Охарактеризована региональная политика ЕС по повышению международного значения больших городских территорий как центров роста. Выявлены особенности формирования новых институциональных форм в публичном управлении регионального уровня. Рассмотрены проблемы реализации концепций реформирования современной региональной политики на основе анализа тенденции экономического развития. Определено, что целью институциональных трансформаций является создание мультизадачных центров публичного управления, способных применять современные менеджерские технологии, приблизить сферу публичного управления регионального уровня к стандартам и процессам менеджмента коммерческих компаний и компании международного бизнеса. Эта задача предполагает пересмотр целей управления, значительные кадровые изменения и поиск оптимальной национальной модели региональной политики.

Подчеркивается, что новая инновационная модель региональной политики в условиях современной Украины зависит прежде всего от оптимизации региональных институтов управления. Сделан вывод о том, что механизмами внутренних преобразований системы регионального публичного управления должны стать менеджмент публичных проектов, создание управленческих сетей, кибернетическая революция управления и в институтах управления и тому подобное.

Ключевые слова: региональная политика, институциональные изменения, региональное управление, административно-территориальные единицы, локальные общины, экономические кластеры, межрегиональное сотрудничество

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

На сучасному етапі розвитку науки державного управління та публічного врядування дедалі більше цікавить проблема інституційної трансформації політичних та бюрократичних інституцій, які здійснюють управління не лише певними територіями, але й реалізують програми соціально-економічного розвитку, транскордонного співробітництва, забезпечують результативність демократичних реформ.

Регіональна політика дедалі частіше розуміється не лише як сукупність дій з боку центральної влади щодо забезпечення належного функціонування інфраструктури та управлінських об'єктів певних територій. Вона постає як результат взаємодії зацікавлених осіб – бенефіціарів (установ та організацій, які намагаються відстоювати певні інтереси або уявлення щодо регіонального розвитку).

Інноваційність регіональної політики в умовах сучасної України залежить передусім від оптимізації регіональних інституцій управління у відповідності до комплексних програм розвитку держави і суспільства.

Метою інституційних трансформацій є створення мультизадачних центрів публічного врядування, здатних застосовувати сучасні менеджерські технології, наблизити сферу публічного врядування регіонального рівня до стандартів та процесів менеджменту комерційних компаній та компанії міжнародного бізнесу. Це завдання передбачає перегляд цілей управління, значні кадрові зміни та пошук оптимальної національної моделі регіональної політики.

Аналіз публікацій.

Серед вітчизняних вчених активно розробляє тему трансформації регіональної політики І. Дегтярьова (розглядає процеси формування регіональної політики в умовах посилення процесів глобалізації та територіальної конкуренції) [1]. Увагу С. Захаріна привернули механізми стимулювання інвестиційної та інноваційно-технологічної діяльності в контексті реалізації регіональної економічної політики [5]. Активно розглядають засади сучасної

регіональної політики урядові аналітичні служби [2]. Однак потребують оновлення основні засади трансформації регіональної політики в Україні відповідно до нових реалій, які склалися після доленосних подій 2014 року, а також після президентських і парламентських виборів 2019 року.

Метою статті є розгляд регіональної політики як чинника інституційних перетворень публічного менеджменту на рівні регіональних адміністративно-територіальних одиниць. Завданням статті є встановлення особливостей трансформації регіональної політики в умовах демократизації та європейської інтеграції.

Основний зміст статті

Сучасна Європейська практика реалізації регіональної політики характеризується виявом двох тенденцій. По-перше, публічне врядування, ділове середовище та сталість економічного розвитку Європейського Союзу формують цілісність та конкурентоспроможність європейських регіонів. Це стало наслідком впровадження політики вирівнювання економічного розвитку регіонів, метою якої є протидія нерівномірному розвитку між урбанізованими та аграрними регіонами держав-нових членів, покращення умов життя громадян ЄС та умов ведення бізнесу, створення більш сприятливих обставин для працевлаштування, надання публічних послуг та розширення громадської діяльності. По-друге, глобальне економічне середовище сприяє передусім підвищенню міжнародної економічної конкурентоспроможності саме міських районів, тому Європейський Союз вимушений приділяти велику увагу міським територіям як центрам зростання інноваційних та наукомістких економік [9]. При цьому механізмами та каталізаторами зростання виступають фонди розвитку життєвого середовища [10], а публічне врядування спрямовує зусилля на краще використання ресурсів, які є в наявності в конкретного економічного району. Тому сьогодні змістом регіональної політики ЄС є заохочення спеціалізації у сферах управлінської компетенції та сприяння підприємству, пов'язаному з можливостями конкретного регіону та чітким розумінням «специфіки» різних регіонів [11].

Розробка стратегії та завдань регіональної політики у сучасному ЄС здебільшого покладається на відповідні міністерства [13]. Підготовка нових стратегій регіонального розвитку розпочалась після 2010 року та передбачала залучення широкого кола експертів, установ та організацій з різних галузей. Нові стратегії регіонального розвитку узгоджують загальні рамки, цілі та плани дій щодо орієнтації на регіональний розвиток конкретної країни [11]. Більшість міністерств та агентств регіональної політики країн ЄС керуються цією стратегією при складанні своїх довгострокових планів та дій. Національні стратегії, своєю чергою, окреслюють конкретну діяльність урядів.

Сьогодні стратегії регіональної політики ЄС, що базуються на сегментуванні потенціальних можливостей регіонів успішно реалізують країни Прибалтики, Балканські країни та країни Вишеградської групи, які порівняно нещодавно стали членами Європейського Співтовариства. Нові стратегії регіонального регулювання ЄС також слугують основою для запровадження євро у країнах ЦСЄ, які перебувають поза єврозоною, найближчими роками. При цьому важливим чинником трансформації європейської регіональної політики найближчими роками є регіональна спеціалізація. Нові стратегії регіонального розвитку приділяють більше уваги специфічним характеристикам регіонів та визначають основні регіони розвитку, а також їх потреби та можливості розвитку. Кожен регіон країн ЄС у перспективі повинен зосередитись на певному пріоритетному розвитку основних економічних районів з найвищим потенціалом зростання, не зменшуючи при цьому різноманітність та гнучкість своєї бізнес-структури [11].

Трансформація регіональної політики держави в сучасних умовах здійснюється на рівні стратегічних концепцій, які будуються на науковій основі, а також з урахуванням реалій глобального розвитку. Формування нових інституційних форм у публічному врядуванні регіонального рівня реалізується на основі аналізу тенденції економічного розвитку. Як стверджує І. Шкуратова, «для формування інноваційного середовища та

інноваційної стратегії регіону нами виділено основні завдання регіону; запропоновано нову інтегруючу інноваційну структуру – Фонд інноваційного розвитку; визначено його основні функції та принципи діяльності; виділено основні принципи інноваційної стратегії регіону; запропоновано поетапну схему відбору альтернатив інноваційного розвитку» [6].

Масштабність змін регіональної політики в умовах сучасної України підкреслюється на основі аналізу конституційно-правових механізмів забезпечення інноваційних змін [12]. Публічне врядування на рівні регіону потребує законодавчого закріплення на загальнодержавному рівні. Така діяльність передбачає узгодження позицій не лише представників різних регіонів у парламенті та уряді, але й врахування позиції наявних груп відомчих інтересів. Д. Задихайло стверджує, що «досконалість спеціально створених правових механізмів реалізації державної політики з тих чи інших її напрямів є, по-перше, свідомою реальною цілеполяганням правлячої політичної еліти проводити таку політику та нести відповідальність за її наслідки, а не імітувати її, а по-друге, є запорукою ефективності державного впливу на відповідні суспільні відносини. Слід підкреслити, що феномен державної політики, враховуючи його суспільно-правове значення, вимагає рівня саме конституційно-правового закріплення» [3, с.71].

Перехід з рівня концептуальних розробок на рівень конкретних інституційних змін вимагає не просто узгодження позицій, а пропозицій конкретного плану регіонального розвитку та передбачення сценарних варіантів подій за різних соціально-економічних умов. При цьому головним завданням інновацій, крім виходу регіонів на новий рівень розвитку, є надання імпульсу наявній системі регіонального публічного врядування. Д. Задихайло слушно вважає, що «розробка детальних аспектів механізму реалізації регіональної політики виходить за межі суто конституційно-правового регулювання, але слід зазначити, що подальше удосконалення названого механізму має відбуватися за кількома напрямками. По-перше, це питання удосконален-

ня, а фактично – розробки системи засобів реалізації регіональної політики» [3, с. 75].

Економічна багатокладність сучасних регіонів вимагає значної уваги до специфіки розвитку конкретних секторів економіки. В умовах сучасної України процеси демократичного реформування та європейської інтеграції мають враховувати зовнішні загрози. Особливої ваги набуває прогнозування управлінських дій в умовах військової небезпеки. У зв'язку з цим актуальним є залучення всіх можливих акторів до програм регіонального розвитку, що спонукає до інституційних змін, які стосуються представництва різних економічних галузей на рівні публічного врядування та на рівні територіальних громад. Як зауважує Д. Задихайло, «саме наявність або відсутність певної кількості кластерів та ступінь їх розвитку в сферах металургії, машинобудування, хімічної промисловості, виробництва будівельних матеріалів, продуктів харчування тощо визначають фактично рівень економічного і соціального розвитку того чи іншого регіону. Таким чином, досягнення цілей регіональної політики держави в конкретних регіонах найкоротшим шляхом можливе через стимулюючий вплив з боку держави, а також органів місцевого самоврядування саме щодо таких кластерів, якісних та кількісних показників їх функціонування» [3, с. 76].

На сучасному етапі актуалізується проблема політичної конкуренції на рівні місцевих громад та між конкретними регіонами в сучасній Україні. Вона має характер конкуренції між регіональними елітами на загальнодержавному рівні. Також всередині окремих регіонів наявна конкуренція між територіальними громадами, які, внаслідок децентралізації, отримують більше повноважень. Це вимагає нової конфігурації узгодження політичних інтересів на регіональному рівні. Також йдеться про масштабні трансформації так званих регіональних політичних режимів. На думку А. Ясінської, «формування та функціонування регіональних політичних режимів в Україні значною мірою залежить від регіональних особливостей застосування

формальних й неформальних інститутів та практик. Попри активну позицію представників «центру», які намагаються вплинути на дивергенцію регіональних політичних режимів (наприклад, нав'язувати регіонам жорстко уніфіковані «правила гри», підтримувати на місцевих, регіональних виборах «потрібних» кандидатів), відмінності між регіональними політичними режимами поступово зростають» [7, с. 178].

В умовах децентралізації, які значно змінили баланс у відносинах між центром та регіонами після 2014 року, в Україні відбувається формування нової моделі регіональної політики. Ця модель передбачає високий рівень ініціативності від суб'єктів надання публічних послуг. Також йдеться про формування середовища ухвалення колегіальних рішень між обласними радами, обласними державними адміністраціями та ключовими територіальними громадами. Процес об'єднання територіальних громад також впливає на середовище вироблення регіональної політики, оскільки з'являється більше потужних гравців та потенційних бенефіціарів цієї політики. Отже, інституційні зміни вимагають формування певних передумов для обговорення регіональних інтересів та ухвалення рішень. Згідно з А. Ясінською, «формат регіонального політичного режиму окреслюється певною сукупністю формальних та неформальних правил, якими послуговуються політичні актори, використовуючи ресурси, капітал та будуючи стратегії у боротьбі за владу» [7, с. 179].

Пріоритетами регіональної політики сучасної України після виборів 2019 року є прискорення реформ регіонального публічного врядування з метою збільшення швидкості управлінських інтеракцій. Необхідна модернізація взаємодії бюрократичних та політичних структур з метою вирішення процедур врахування позиції та потреб ключових економічних акторів. Наявні системи потребують оновлення у галузі розподілу ресурсів регіональних та місцевих бюджетів, а також реалізації масштабних інфраструктурних проектів, спрямованих на економічні перетворення у регіонах.

Висновки

Таким чином, регіональна політика впливає на перетворення інституцій публічного врядування на регіональному рівні. З одного боку, вплив проявляється у відповідності з загальним курсом на демократичні реформи, який є панівним в окремих державах сучасного світу. З іншого боку, мотивуючим чинником трансформації є розвиток технологій менеджменту, які інтенсивно проникають зі сфери бізнесу управління та адміністрування до сфери публічного врядування.

На прикладі сучасної України можна побачити, що успіхи у процесах децентралізації, скорочення державної присутності на рівні регіональних адміністративно-територіальних одиниць, сприяють активізації локальних громад, нарощуванню горизонтальної співпраці між ними та налагодженню партнерських форм управління. Інтереси європейської інтеграції вимагають нової якості регіональної політики. Вона має характеризуватися такими принципами: ав-

тономність, самодостатність, ініціативність, креативність та компетентність.

Зазначений перелік не є повним, однак він відображає потребу у динамізмі дій публічної влади, усуненні бюрократичних перешкод, стандартизації процесів врядування у відповідності до світової практики. Механізмами внутрішніх перетворень системи регіонального публічного врядування мають стати менеджмент публічних проєктів, створення управлінських мереж, кібернетична революція врядування та в інституціях врядування тощо.

Зазначені заходи мають бути спрямовані на перетворення регіонів сучасної України на збалансовані території, які мають чітку траєкторію сталого розвитку з урахуванням пріоритетів міжнародної економіки та глобального розвитку. Перспективою подальшого вивчення теми, порушеної в даній статті, є розробка національної моделі регіональної політики України відповідно до досвіду країн сучасної Європи.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Дегтярьова І. О. Формування регіональної політики в умовах посилення процесів глобалізації та територіальної конкуренції Аналітика і влада. 2011. № 4. С. 126–132.
2. Державна регіональна політика та розвиток територій в умовах змін. Спеціально для об'єднаних громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/1759>.
3. Задохайло Д. Д. Уряд України та регіональна політика держави (конституційно-правові аспекти). Вісник Академії правових наук України. 2009. № 4. С. 71–78.
4. Закон України «Про засади державної регіональної політики». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2015. № 13. Ст. 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
5. Захарін С. В. Стимулювання інвестиційної та інноваційно-технологічної діяльності в контексті реалізації регіональної економічної політики. Економіка і управління. 2011. № 2. С. 115–118.
6. Шкуратова І. І. Формування інноваційного середовища в регіональній інвестиційній політиці. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2010. № 2. С. 135–139.
7. Ясінська А. Підстави формування регіональних політичних режимів у Харківській області (1991 – 2017 рр.). Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2018. Вип. 1. С. 176–204.
8. Cohesion Fund. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/cohesion-fund/.
9. EU Regional policy. URL: https://ec.europa.eu/info/topics/regional-policy_en/
10. European Regional Development Fund. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/.
11. Macro Regional Strategies. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/macro-regional-strategies/.
12. Квітка С. А. Транснаціональний бізнес і проблеми глобального управління. Аспекти публічного управління. 2015. Т. 3, № 1–2. С. 11–20.
13. Квітка С. А., Соколовська О. О. Розробка інноваційних стратегій та їх впровадження в соціально-економічну структуру регіону. Аспекти публічного управління. 2013. Т. 1, № 2. С. 90–93. DOI: <https://doi.org/10.15421/151332>.
14. Бородін Є. І. Досвід нормативно-правового регулювання місцевого самоврядування в зарубіжних країнах. Аспекти публічного управління. 2014. Т. 2, № 11–12. С. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.15421/151475>.

REFERENCES

1. Dehtiarova, I. O. (2011). Formuvannya rehionalnoi polityky v umovakh posylennia protsesiv hlobalizatsii ta terytorialnoi konkurentsii [Formation of the regional policy in context of increasing globalization and regional competition]. *Analitika i vlada – Analytics and power*, 4, 126–132 [in Ukrainian].
2. *Derzhavna rehionalna polityka ta rozvytok terytorii v umovakh zmin. Spetsialno dlia obiednanykh hromad [State regional policy and territorial development in the face of change. Especially for united communities]*. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/1759> [in Ukrainian].
3. Zadykhailo, D. D. (2009). Uriad Ukrainy ta rehionalna polityka derzhavy (konstytutsiino-pravovi aspekty) [Government of Ukraine and regional policy of the state (constitutional and legal aspects)]. *Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy – Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 4, 71–78 [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky» [Law of Ukraine “On the principles of state regional policy”]. (2015). Vidomosti Verkhovnoi Rady – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 13, article 90. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> [in Ukrainian].
5. Zakharin, S. V. (2011). Stymuliuvannya investytsiinoi ta innovatsiino-tehnolohichnoi diialnosti v konteksti realizatsii rehionalnoi ekonomichnoi polityky [Encouragement of investment and innovation-technological activity in the context of implementation of regional economic policy]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, 2, 115–118 [in Ukrainian].
6. Shkuratova, I. I. (2010). Formuvannya innovatsiinoho seredovyshcha v rehionalnii investytsiinii politytsi [Formation of innovative environment in regional investment policy]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Ser.: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Series: Public Administration*, 2, 135–139 [in Ukrainian].
7. Iasinska, A. (2018). Pidstavy formuvannya rehionalnykh politychnykh rezhymiv u kharkivskii oblasti (1991 – 2017 rr.) [Grounds for Formation of Regional Political Regimes in Kharkiv Region (1991–2017)]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy – Scientific Messages of I.F. Kuras Institute of Political and Ethnonational Researches of the NAS of Ukraine*, 1, 176–204 [in Ukraine].
8. Cohesion Fund. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/cohesion-fund/.
9. EU Regional policy. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/topics/regional-policy_en.
10. European Regional Development Fundh. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/.
11. Macro Regional Strategies. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/macro-regional-strategies/.
12. Kvitka, S. A. (2015). Transnatsional'nyy biznes i problemy hlobal'noho upravlinnya [Transnational business and problems of global governance]. *Public administration aspects*, 3 (1–2), 11–20 [in Ukrainian].
13. Kvitka, S. A., & Sokolovska, O. O. (2013). Rozrobka innovatsiynykh stratehiy ta yikh vprovadzhenya v sotsial'noekonomichnu strukturu rehionu [Developing innovative strategies and their implementation in the socio-economic structure of the region]. *Public administration aspects*, 1 (2), 90–93 [in Ukrainian].
14. Borodin, Ye. I. (2014). Dosvid normatyvno-pravovoho rehulyuvannya mistsevoho samovryaduvannya v zarubizhnykh krainakh. [Experience of the normative and legal adjusting of local self-government in foreign countries]. *Public administration aspects*, 2 (11–12), 31–38 [in Ukrainian].

Щербак Віктор Михайлович

Докторант

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Scherbak Viktor

Doctoral Candidate

Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration National Academy for Public Administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Email: viktor.scherbak75@ukr.net

Цитування: Щербак В. М. Регіональна політика як чинник інституційних перетворень публічного менеджменту на регіональному рівні. 2019. Т. 7, № 12. С. 78-84.

Citation: Scherbak, V.M. (2019). Rehionalna polityka yak chynnyk instytutitsiynykh peretvoren publichnoho menedzhmentu na rehionalnomu rivni [Regional policy as a factor in institutional transformation of public management at the regional level]. *Public administration aspects*, 7 (12), 78-84.

Стаття надійшла / Article arrived: 19.11.2019

Схвалено до друку / Accepted: 17.12.2019